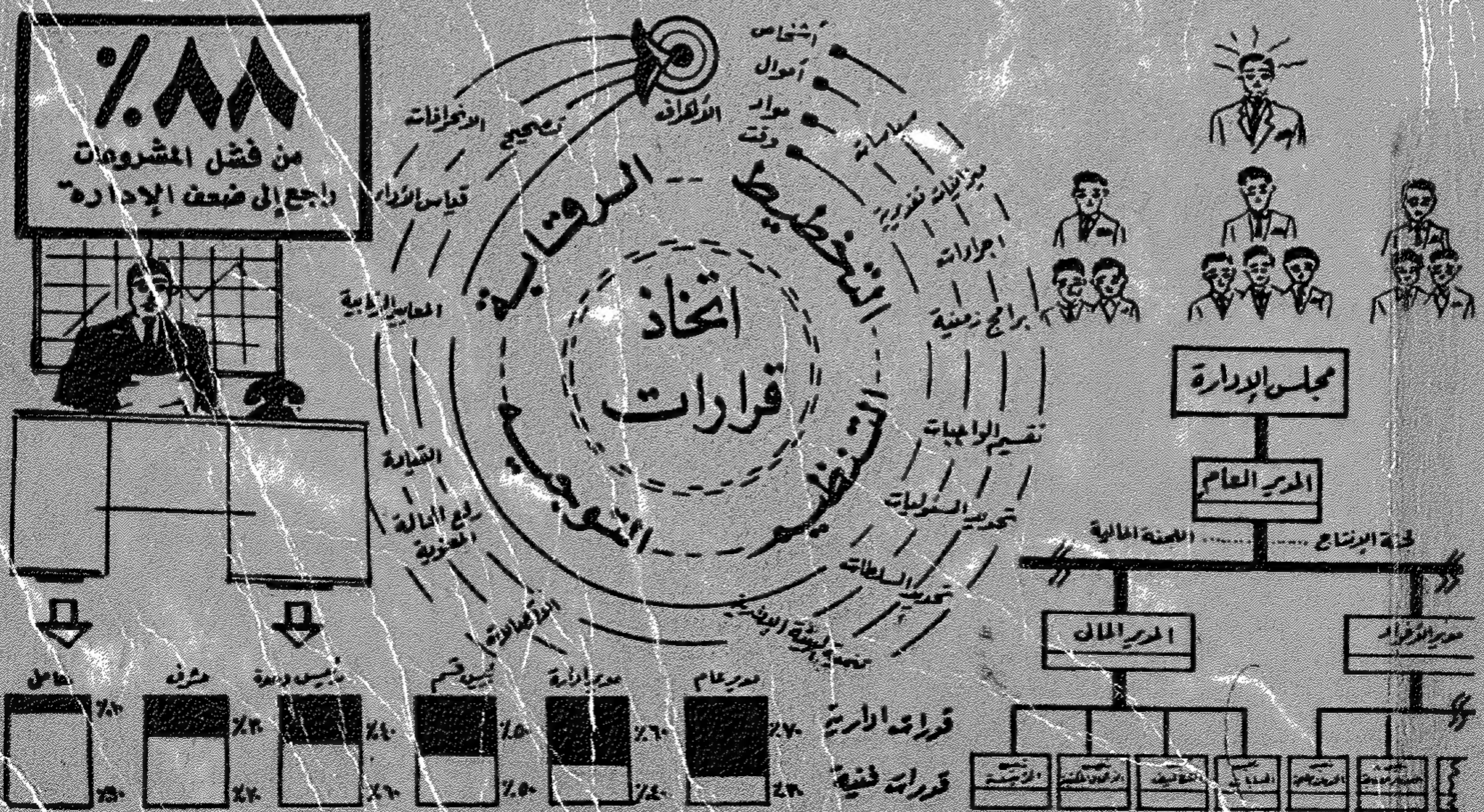


الأداة

الأصول والأسس العلمية

ركنور سيد محمود الهواري



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأداة

الأصول والأسس البنائية

كتب أخرى للمؤلف

- التنظيم : دار المعارف (الطبعة الأولى) ١٩٧٢
الإدارة العامة : مكتبة عين شمس (الطبعة الثالثة) ١٩٧٢
إدارة البنوك : مكتبة عين شمس (الطبعة الرابعة) ١٩٧٢
الإدارة المالية : مكتبة عين شمس (الطبعة الرابعة) ١٩٧٢

الأداة

الأصول والأسس العلمية

دراسة تحليلية لعناصر الإدارة وأصولها وأساليبها
ونظرياتها ومدارسها ومبادئها ومشكلاتها ...

دكتور سعيد محمود الهواري

Ph. D., M.B.A. (New York)

أستاذ إدارة الأعمال - جامعة عين شمس

الطبعة الخامسة

١٩٧٣

حقوق التأليف والطبع والنشر والاقتباس محفوظة
للمؤلف ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة
طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية مسجلة رسمياً من
المؤلف إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد
أو التحليل مع وجوب ذكر المصدر .

الطبعة الأولى - ١٩٦٣
الطبعة الثانية - ١٩٦٤
الطبعة الثالثة - ١٩٦٦
الطبعة الرابعة - ١٩٧٠
الطبعة الخامسة - ١٩٧٣

الى المديرين صانعى المستقبل

الذين سيحققون التقدم الاقتصادى
والحضرى باخلاصهم وتطبيقهم للاصول
والأسس العلمية فى الإدارة ...
أهدى مؤلفى هذا



Dun and Bradstreet (New York)

مقدمة

الادارة ضرورية لكل جهد جماعى : خاص أو عام ، مدنى أو حربى ، كبير أو صغير ، فى مشروع صناعى أو زراعى ، فى متجر أو فى بنك ، فى مدرسة أو فى مسرح أو فى فندق ... الخ . وقد تتم ادارة هذه المشروعات بطريقة أرتجالية واعتمادا على التجربة والخطأ ... كما قد تتم طبقا للأصول والأسس العلمية .

ان الجهل بالأصول والأسس العلمية للادارة من أهم أسباب فشل الأعمال والتخلف الاقتصادى والحضارى للأمم . فالتصرفات الادارية المبينة على التجربة والخطأ - دون الأصول العلمية - ما هى الا نزعات اعتباطية قد تصيب مرة ولكنها تخطئ عشرات المرات . أن الأصول العلمية ترشد الاداريين فى تنفيذهم للأعمال وتحذرهم من الوقوع فى أخطاء تكون سببا فى الفشل .

لذلك يهدف كتابى هذا الى ايضاح الأصول والأسس العلمية فى ادارة مختلف المنشآت والمنظمات ، الخاصة منها والعامة والحكومية ، صناعية كانت أو زراعية ، تجارية أو اجتماعية أو خدمات ... سواء كان ذلك فى نظام حر أو نظام مقيد . والكتاب - على هذا - دليل للمديرين والاداريين على اختلاف مستوياتهم ، يساعدهم فى اختبار نشاطهم وادائهم ، وفى تحليل نقط الضعف فى ادارتهم ، لكى يزيّدوا من كفايتهم وفاعليتهم فى ادارة أعمالهم . والكتاب موجه أيضا الى الجيل الجديد من الاداريين - أولئك الذين يعتزمون أن تكون « الادارة » مهنتهم فى المستقبل .

وقد حرصت على أن يكون الكتاب شاملا لعناصر الادارة وأصولها وأساليبها ونظرياتها ومدارسها ومبادئها ومشكلاتها ونظرة سريعة الى فهرست المحتويات تكفى لايضاح ذلك . وقد التزمت الدقة والموضوعية المبينة على الأفكار الأساسية لرواد الفكر الادارى الأوائل والمعاصرين كما يظهر من أسلوب التوثيق العلمى الذى استخدمته فى متن الكتاب وهوامشه وانى أرجو أن أكون قد أسهمت - بهذا المجهود العلمى - فى تقديم « علم الادارة » والتطوير الادارى للأمة العربية . والله ولى التوفيق .

المؤلف

فهرس

الباب الأول : أساس الفكر الإدارى المعاصر

رقم الصفحة	
٣	الفصل الأول : ملخص نظرية الإدارة
٣	مقدمة
٤	ملخص نظرية الإدارة (اطار عام)
٩	تقسيم النشاط الإدارى
١٥	الفصل الثانى : القانون الأساسى فى الإدارة
١٦	المسئولية الاقتصادية للإدارة
١٩	المسئولية الاجتماعية للإدارة
٢٤	الأسانيد الفكرية والعملية لقانون الإدارة
٢٨	مخالفة القانون الأساسى فى الإدارة
٣١	الفصل الثالث : أهمية دراسة نظرية الإدارة
٣١	الإدارة ضرورية لكل جهد جماعى
٣٣	القدرة الإدارية قدرة خاصة تختلف عن القدرات الفنية
٣٥	الإدارة ضرورية لتحقيق التقدم الاقتصادى والحضارى
٤٠	أهمية دراسة الأصول والأسس العلمية
٤٥	الإدارة علم العلوم
٤٧	الفصل الرابع : تطور الفكر الإدارى : رواد الإدارة الأوائل
٥٠	فريدريك تايلور
٥٧	فرانك جيلبرت
٥٨	هنرى جانت
٥٩	هنرى فايول
٦٦	ليندال ابرويك
٦٩	أوليفر شيلدون
٧٣	الفصل الخامس : تطور الفكر الإدارى : الاتجاهات الحديثة
٧٣	مارى باركر فوليت
٧٨	ايلتون مايو وفريتز روتلزبرجر
٨٢	ماكس ويبر

(د)

رقم الصفحة	
١٨٢	المبادئ المختلفة للأهداف
١٩٢	فى مفهوم السياسات
٢٩٦	أنواع السياسات
٢٠٩	الفصل العاشر : التنبؤ والميزانيات التقديرية
٢٠٩	فى مفهوم التنبؤ وأهميته
٢١٢	أنواع البيانات الواجب دراستها عند التنبؤ
٢١٨	الميزانيات التقديرية
٢٢٠	أنواع الميزانيات التقديرية
٢٣١	الفصل الحادى عشر : الاجراءات والبرامج الزمنية
٢٣١	فى مفهوم الاجراءات
٢٣٢	فوائد الاجراءات
٢٣٥	تبسيط الاجراءات
٢٤٢	البرامج الزمنية
٢٤٤	خطوات وضع البرامج الزمنية
٢٤٨	الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الخطط
٢٥٠	أسباب فشل التخطيط

الباب الرابع : التنظيم

الفصل الثانى عشر : تصميم الهيكل التنظيمى (تحديد المسئوليات

٢٥٩	والسلطات)
٢٥٩	فى مفهوم التنظيم
٢٦٦	أركان تصميم التنظيم : المسئولية والسلطة
٢٦٩	الاعتبارات الواجب مراعاتها فى تقسيم أوجه النشاط
٢٧٢	طرق تقسيم أوجه النشاط فى وحدات ادارية
٢٨١	الأنواع المختلفة للسلطة
٢٨٥	التدرج الرئاسى ووحدة السلطة الآمرة
٢٨٧	نطاق الاشراف
٢٩٥	تفويض السلطة
٣٠٦	اللجان

الفصل الثالث عشر : تصميم الهيكل التنظيمى (الخرائط

٢٣٥	التنظيمية والأوصاف الوظيفية)
٢٣٥	الخرائط التنظيمية
٢٣٩	خرائط أنسياب الاجراءات

رقم الصفحة

الأوصاف الوظيفية للمناصب الادارية ٣٤٠

الفصل الرابع عشر : تنمية الهيئة الادارية ٣٥٥

الصفات العامة للاداريين ٣٥٦
 تعيين الرؤساء الاداريين ٣٦١
 تدريب الهيئة الادارية ٣٦١
 الرقابة على كيان الهيئة الادارية ٣٦٣
 طبيعة التنظيم فى حالة الحركة ٣٦٦
 اعادة التنظيم ٣٧٢

الباب الخامس : التوجيه

الفصل الخامس عشر : الاتصال ٣٧٩
 فى مفهوم التوجيه ٣٧٩
 اعراض الاتصال وأهميته ٣٨١
 وسائل الاتصال ٣٨٢
 عناصر الاتصال ٣٨٣
 الاعتبارات الواجب مراعاتها فى الاتصال ٣٨٤
 العقبات التى تحد من فاعلية الاتصال ٣٨٦
 الشروط الواجب توافرها فى الأوامر ٣٨٩

الفصل السادس عشر : القيادة ورفع الحالة المعنوية ٣٩٥

فى مفهوم القيادة ٣٩٥
 الفرق بين الرئيس والقائد ٤٠١
 دور الاداريين فى تنمية التعاون الاختيارى ٤٠٣
 فى بعض صفات الاداريين التى ترفع الحالة المعنوية ٤٠٤
 بعض الارشادات فى معالجة حالات معينة ٤٠٦

الباب السادس : الرقابة

الفصل السابع عشر : المعايير الرقابية ٤٢١
 فى مفهوم الرقابة ٤٢١
 مجالات الرقابة ٤٢٣
 تحديد المعايير الرقابية ٤٢٥
 معدلات التحاليل المالية ٤٢٨
 معدلات تحاليل التشغيل ٤٣٦
 الرقابة على الصورة الذهنية للمشروع ٤٤٠

رقم الصفحة

٤٤٧ الفصل الثامن عشر : قياس الأداء

٤٤٧ الملاحظة المباشرة

٤٥٢ الاعتبارات الواجب مراعاتها في التقارير

٤٥٥ الرقابة بالاستثناء

٤٦٠ نظام رقابي نموذجي (مجموعة تقارير متكاملة)

الباب السابع : عمومية أصول الإدارة
(الإدارة في أنشطة متخصصة)

٤٨٩ الفصل التاسع عشر : إدارة الإنتاج

٤٨٩ التخطيط للإنتاج

٤٩٥ التنظيم للإنتاج

٤٩٦ الرقابة على الإنتاج

٥٠١ الفصل العشرون : إدارة التسويق

٥٠١ في مفهوم التسويق

٥٠٢ المستهلك أساس التسويق

٥٠٤ التخطيط للتسويق

٥٠٨ تنظيم الجهود التسويقية

٥١٠ الرقابة في التسويق

٥١٢ الفصل الحادي والعشرون : الإدارة المالية

٥١٢ التخطيط المالي

٥١٧ تنظيم الإدارة المالية

٥١٩ الرقابة المالية

٥٢١ الفصل الثاني والعشرون : إدارة الأفراد

٥٢١ في طبيعة الإنسان الفرد

٥٢٣ التخطيط في شئون الأفراد

٥٣٠ تنظيم شئون الأفراد

٥٣١ الرقابة في شئون الأفراد

٥٣٧ الفصل الثالث والعشرون : إدارة الأعمال المكتبية

٥٣٧ التخطيط للأعمال المكتبية

٥٤١ الاتجاهات الحديثة في ترتيب المكاتب وتصميمها

٥٤٣ تنظيم الأعمال المكتبية

٥٤٦ الرقابة على الأعمال المكتبية

رقم الصفحة	
٦٩٢	أعراض ضعف الإدارة
٦٩٦	المشاكل التي تعترض فحص النشاط الإداري
٧٠٠	قائمة استقصاء بقصد مراجعة وتقييم الإدارة
٧٠٣	كشف مراجعة وتقييم النشاط الإداري الكلي للمشروع
٧١٣	الفصل الخامس والثلاثون : مبادئ الإدارة (ملخص الكتاب)
٧١٣	مبادئ اتخاذ القرارات
٧١٤	مبادئ التخطيط
٧١٦	مبادئ التنظيم
٧١٨	مبادئ التوجيه
٧١٩	مبادئ الرقابة
٧٢٣	المراجع

الباب الأول

أساس الفكر الإداري المعاصر

الفصل الأول : ملخص نظرية الادارة

الفصل الثاني : القانون الأساسي في الادارة

الفصل الثالث : أهمية دراسة الادارة

الفصل الرابع : تطور الفكر الإداري : رواد الادارة الأوائل

الفصل الخامس : تطور الفكر الإداري : الاتجاهات الحديثة

الفصل السادس : الظروف البيئية والادارة

الفصل الأول

ملخص نظرية الإدارة

الهدف من هذا الفصل عرض نظرية
موحدة في الإدارة قام المؤلف بصياغتها
في ضوء مدارس الإدارة الفكرية ، نظرية
تكون بمثابة إطار عام للكتاب •

مقدمة :

يستخدم العلماء لفظ « نظرية Theory لتعنى مجموعة من
المبادئ Principles على اعتبار أن المبادئ حقائق أساسية
تشرح ظاهرة أو ظواهر معينة وعلاقتها ببعضها ، ولا يشترط أن
تكون هذه المبادئ مطلقة وإنما يكفي أن تكون مرشدة في
التنفيذ (١) •

(١) يختلف البعض حول مفهوم النظرية : فيرى «كوكس» مثلا أن النظرية
هى افتراض تم اختباره في حدود مقبولة انظر Theory in Marketing
Cox : فى حين يرى «الدرسون» أن النظرية « مجموعة
من الافتراضات المتناسقة مع بعضها والتي لها علاقة مع عنصر معين من
العالم الخارجى » انظر :

Alderson, Marketing Behavior and Executive action

بينما يصر « كونتز وزميله أودونيل » على أن النظرية مجموعة من
المبادئ التى تشرح علاقات وحقائق، انظر :

Koontz and O'Donnell, Principles of Management

ونحن نتفق مع « كونتز وأودونيل » فى أن النظرية مجموعة من المبادئ •
باعتبار أن المبادئ حقائق أساسية تشرح ظاهرة ما وعلاقة هذه الظواهر
بظواهر أخرى ، ومع هذا يكفى أن تكون مرشدة فى التنفيذ •

من هذا يتضح أن العلماء يستخدمون لفظ نظرية لتعنى شرحه منظما يحوى مجموعة من المبادئ ويمكن القول بأن العلم ما هو إلا مجموعة من النظريات فى موضوع معين • ولما كانت النظرية مجموعة من الافتراضات التى ثبت صحتها فهى أقل من مستوى القانون ، لأن القانون مطلق وشديد العموم • فإذا ثبت صحة نظرية ما ، على مر السنين ، سميت النظرية قانونا • وهذا هو المفهوم الذى استخدمناه هنا •

ان مجرد ذكر كلمة « نظرية » يثير كثيرا من الانفعالات •• خصوصا بالنسبة للأشخاص العمليين •• حيث ينظرون الى كلمة نظرية على أنها عكس التطبيق العملى ••• وهى بهذا ليست ذات قيمة تذكر • ويميل الكثيرون من رجال الأعمال والاداريين الى الاعتقاد بأنه ليس لديهم وقت لدراسة أو تكوين مفاهيم نظرية (لا ترتبط بالتطبيق العملى) •

هذه مغالطة كبيرة وخطأ يقع فيه الكثيرون • فالنظرية بمعناها الصحيح عبارة عن « اعتقاد أساسى » Basic Doctrine تشتمل على المقومات الأساسية للتطبيق العملى الناجح ، فهى (النظرية) مبادئ فكرية أساسية للتطبيق العملى تم صياغتها من دراسة منظمة لتطبيقات سابقة ناجحة •

ملخص نظرية الادارة (اطار عام)

يمكن النظر الى الادارة على أنها « عملية اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الأفراد فى استخدامهم العناصر المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه » •

من هذه الصياغة يمكن استخلاص المفاهيم الأساسية الآتية :

١ — الادارة عملية أو مرحلة بمعنى أنها نمط مركب من نشاط فكري وتصرف انساني •

٢ — اتخاذ القرارات أساس الادارة ، وهذا يفترض دراسة تحليلية لمزايا وعيوب كل الحلول الممكنة والحكم بالحل الأمثل بعد موازنة وتقييم مختلف الحلول في حدود البيانات والحقائق الممكن الحصول عليها •

٣ — إن القرارات التي تتخذ تنفذ بواسطة أشخاص آخرين (قد يكونون تحت امره متخذ القرار وقد لا يكونون) •• ويتطلب الأمر في كل الأحوال وجود — وتنمية — التعاون الاختياري للمجموعة •• وهو ما يتطلب مهارات وقدرات اجتماعية وقيادية •

٤ — يتم تحديد الأهداف في أوقات معينة •• ولكي تتحقق هذه الأهداف يجب اتخاذ سلسلة من القرارات التي تعتبر أساسا للأعمال التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف •

٥ — إن العناصر المادية والبشرية يمكن استخدامها بطرق كثيرة •• واختيار الطريق الأمثل هو الأساس والمبرر من اتخاذ القرارات •• ويكون الاعتبار دائما النتيجة التي يتم الحصول عليها من طريقة معينة •

٦ — إن الاستخدام الأمثل للعناصر المادية والبشرية يتطلب ضرورة مراجعة القرارات التي تتخذ باستمرار للتأكد من تحقيق ذلك •• ولذلك فانه من الضروري ربط التخطيط بالتنفيذ والرقابة على التنفيذ لمطابقة الأخير للتخطيط •

٧ — وعلى هذا فالنشاط الإداري بطبيعته يركز على النواحي

الاقتصادية في الاستخدام (بمعنى استخدام أقل كمية ممكنة
من الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المحددة
والموضوعة) •

٨ — من أجل هذا فإن النشاط الإداري بطبيعته يركز على المستقبل
طالما أنه يهتم بما سوف يتم في المستقبل •

وبالنظر الى نظرية الإدارة من ناحية التطبيق اليومى نجد أن الإدارة
عبارة عن نمط مركب من اتخاذ قرارات وتصرفات انسانية مبنية على
رفع الحالة المعنوية وتنمية التعاون الاختياري • والإداريون — في
اتخاذهم القرارات — يقومون بجمع البيانات والحقائق ويطلبون
الاستشارة من رؤوسيتهم وزملائهم • ثم يقومون بإعلام رؤوسيتهم
بالقرارات التي اتخذوها • سواء كانت هذه القرارات متعلقة بما
يجب أن يتم أو كيف يتم ومتى يتم أو بمن يقوم بتنفيذ العمل • الخ •
فالنشاط الإداري ، اذا ، ما هو الا سلسلة من اتخاذ قرارات • والجهاز
الإداري ما هو في حقيقته إلا جهاز يحدد من ومتى وإلى أى مدى
يقوم كل شخص باتخاذ القرارات • وعلى هذا تحد حرية الأفراد
في اتخاذ القرارات حسب هواهم ويحل محلها جهاز لاتخاذ القرارات
الفردية المترابطة من أجل تحقيق هدف محدد (الذي هو في ذاته
قرار) •

ويتميز الجهاز التنظيمي بالتخصص • حيث يقسم العمل الى
أجزاء • وهذا التخصص أفقى (انتاج ، تسويق ، أفراد ، تمويل •)
كما أنه تخصص رأسى (مشرف ، رئيس ، مدير ، مدير عام ، رئيس
مجلس إدارة) •

واتخاذ القرارات فى المستويات الإدارية العليا لا يكون لها أثر على
التنفيذ الا اذا تم إيصال هذه القرارات وغيرها بناء على معلومات
وبيانات تصل الى أعلى من مستويات التنفيذ • فالإتصال (إيصال

واستلام المعلومات) عملية أساسية في الادارة ويتوقف عليها نجاح النشاط الادارى .

وبصرف النظر عن أهداف المشروع فان المسئولية الأساسية الشاملة للادارة هي في تحقيق هذه الأهداف بأقل كمية ممكنة من الموارد المادية (المواد ، الآلات ، العدد ، الأموال ، الوقت) والموارد البشرية (موظفين وعمال) . ليس هذا فحسب وانما تحقيق توازن أمثل بين مختلف المصالح التى لها علاقة بالمشروع مثل (مستهلكيه ومورديه ومستثمريه وعماله وموظفيه ... الخ) .

والادارى مثل قائد الفرقة الموسيقية فهو قد لا يجيد الضرب على كل آلة من الآلات ولكنه مسئول عن تشجيع وتنسيق موسيقييه حتى تخرج السيمفونية فى اطار واحد منسق . الادارى بمثابة سائق أوتوبيس يجب أن يذهب الى حيث يريد الركاب والأتركوه . . من هنا جاءت أهمية القيادة الادارية وضرورة وجود علاقة أساسية بين الرئيس ومروؤسيه تتحقق معها المصالح الشخصية دون تعارض مع المصلحة العامة للمشروع .

ولما كانت المشكلات فى الادارة كثيرة فإنه من الأهمية بمكان اتخاذ قرارات تطبق فى حالات مماثلة ولذلك فان هذه القرارات ويطبق عليها سياسات تقلل من المشكلات ذات الطابع الروتينى وتترك للاداريين وقتا لمعالجة المشكلات الجديدة . وكلما زادت الأعمال على الادارة العليا تطلب الأمر تفويضا للسلطة للمستويات الأقل وتتوقف درجة التفويض على اعتبارات درجة خطورة القرارات التى تتخذ .

ولا يكفى دفع أجور ومرتبات للموظفين أو اعطائهم أوامر لكى يتم العمل على خير وجه وانما من الضرورى خلق جو للتعاون الاختيارى وكسب ثقة القوى العاملة وتهيئتها وجعلها راضية ومستعدة لتحقيق أهداف المشروع وبالتالي فى تحقيق أهدافهم الشخصية •

وليست الادارة حرة فى تصرفاتها •• وهى وان كانت تمثل أصحاب رؤوس الأموال (عامة كانت أم خاصة) الا أنها لا تعمل — ويجب ألا تعمل — لصالحهم فقط • إن الادارة مسئولة أمام مختلف المصالح فى المجتمع •

وتتأثر ادارة المشروعات بالظروف المحيطة لأنها جزء لا يتجزأ من النظام الاقتصادى •• وأية أخطاء أو انحرافات فى المشروعات يظهر أثره فى التركيب الاقتصادى •• فالمشروعات لا تعمل فى فراغ وانما تؤثر وتتأثر بما يحدث فى المجتمع •

الادارة ضرورية لكل جهد جماعى : فى مشروع زراعى أو صناعى أو تجارى أو خدمات ، فى المنظمات الدينية وفى المنزل •• فى المنظمات الخاصة أو فى الحكومة (١) •

(١) وفى هذا يقول هنرى فايول :

The meaning which I have given to the word Administration embraces not only the public service but enterprises of every size and description, of every form and every purpose.

All undertaking require planning, organization, command, coordination and control, and in order to function properly, all must observe the same general principles. We are no longer confronted with several ad-

فالإدارة — اذا — نشاط ذهني يتعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة أشخاص آخرين^(١) وعلى هذا فالإدارة — في حد ذاتها — ليست تنفيذاً للأعمال ، وإنما اتخاذ قرارات عما يجب أن يتم بواسطة أشخاص آخرين ، واتخاذ قرارات عن القوى المادية والبشرية^(٢) الواجب استخدامها في المستقبل لتحقيق ما تقرر اتمامه ، واتخاذ قرارات عن كيفية استخدام هذه القوى ، وعن وقت تنفيذ مختلف أجزاء العمل . وكذلك اتخاذ قرارات عن الأشخاص الذين سيقومون بتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل . . . وارشادهم في تنفيذهم للأعمال ، ورفع حالتهم المعنوية . وأخيراً التأكيد من أن الأعمال التي تتم — أو تمت — مطابقة للأعمال التي أريد اتمامها ، ومعرفة أسباب « الانحرافات » — ان كان هناك — والعمل على تصحيحها بغرض تحقيق الأهداف أو إعادة تحديد أهداف جديدة .

وعلى هذا يمكن تقسيم النشاط الإداري الى عناصره الآتية :

ministrative sciences but with one which can be applied equally well to public and to private affairs.

Fayol, General and Industrial Management.

ويعتقد ليونارد هوایت أنه بالرغم من أن الإدارة العامة والإدارة الخاصة تختلف في عدة نقاط إلا أن هناك تشابهاً في الأساس ، ان لم يكن تماثل ، وننقل فيما يلي ما قاله :

Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale. It is a process at work in a department store, a bank, a university, high school, a railroad, a hotel, or a city government. Although it varies in form and objects, and although the administration of public and private affairs differs at many points, there is an underlying similarity, if not identity, in the process wherever observe.

White, Introduction to the Study of Public Administration.

(١) نحن نتكلم هنا عن الإدارة على أنها نشاط ، وقد يذكر اللفظ أحياناً ليعبر عن الهيئة (أو مجموعة الأشخاص) الذين يقومون بهذا النشاط . والعبرة بمداول الكلمة في سياق الحديث .

(٢) الأموال والموارد والأشخاص .

- ١ - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهود الجماعى .
- ٢ - رسم السياسات أى مجموعة القواعد التى ترشد الرؤوسين فى أتمامهم للأعمال .
- ٣ - التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال فى المستقبل وتقدير احتياجات المشروع من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك فى كشوف تسمى « الميزانيات التقديرية » .
- ٤ - اقرار الاجراءات أى الخطوات التفصيلية التى تتبع فى تنفيذ مختلف العمليات .
- ٥ - وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيباً زمنياً .
- ٦ - تصميم الهيكل التنظيمى ، أى تقسيم الواجبات المطلوب القيام بها فى وحدات ادارية بشكل يمكن اسنادها الى أشخاص ، بغرض تحديد المسئولية فى كل مجموعة من الواجبات ، واعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات ، وربط المناصب الادارية المختلفة بعضها ببعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعى .
- ٧ - تنمية الهيئة الادارية أى وضع الاداريين المسئولين عن الوحدات الادارية كل فى منصبه الملائم ، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل .. الخ .
- ٨ - الاتصال بالرؤوسين وارشادهم عن كيفية اتمام الأعمال بواسطة اصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة .
- ٩ - رفع الحالة المعنوية للرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختيارى فى تنفيذ الأعمال .
- ١٠ - تحديد المقاييس أو المعايير الرقابية التى يمكن بواسطتها معرفة ما اذا كانت الأعمال التى تمت (أو تتم) بواسطة الآخرين مطابقة للأعمال التى تقرر اتمامها سلفاً .
- ١١ - قياس الأداء (النتائج) بواسطة المعايير الرقابية لمعرفة الانحرافات (انحرافات التنفيذ عن التخطيط) .
- ١٢ - دراسة أسباب انحرافات التنفيذ عن التخطيط والعمل على تلاشيها بحل المشاكل وتصحيح الأخطاء ، بقصد تحقيق الأهداف الموضوعه أو اعادة تحديد أهداف جديدة .

وتمثل العناصر السابقة الوظائف الادارية في مجموعها وان كان من الممكن تجميعها في أربع مجموعات • فالعناصر الخمسة الأولى — تحديد الأهداف ورسم السياسات والتنبؤ ووضع الميزانيات التقديرية واقرار الاجراءات ووضع البرامج الزمنية — تتفق كلها في أنها تتعلق بالمرحلة التي تسبق تنفيذ أى عمل وهو ما يطلق عليه « التخطيط » • وتصميم الهيكل التنظيمى وتنمية الهيئة الادارية يكونان الوظيفة الثانية من وظائف الادارة وهى « التنظيم » •

واضح هنا أن التخطيط والتنظيم مراحل تجهيزية قبل التنفيذ • فالتخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان الى اتمام الأعمال ، وانما من الضروري توجيه الرؤوسين في تنفيذهم للأعمال • فالوظيفة الثالثة من وظائف الادارة هى « التوجيه » وتشمل الاتصال بالرؤوسين وارشادهم ورفع حالتهم المعنوية •

وأخيرا لا يمكن القول بأن الأعمال قد تمت نهائيا الا اذا تم التأكد من أن الأعمال التى تتم — أوتمت — مطابقة للأعمال التى أريد اتمامها ، وهى وظيفة « الرقابة » وتشمل تحديد المعايير الرقابية وقياس الأداء ومعرفة الانحرافات وأسبابها ، والعمل على تلافيها •

وعلى هذا يمكن تلخيص عناصر النشاط الادارى على الوجه الأتى :

أولا : التخطيط ، ويشمل تحديد الأهداف ورسم السياسات والتنبؤ ووضع الميزانيات التقديرية واقرار الاجراءات ووضع البرامج الزمنية •

ثانيا : التنظيم ، ويشمل تصميم الهيكل التنظيمى وتنمية الهيئة الادارية •

ثالثا : التوجيه ، ويشمل ارشاد الرؤوسين في تنفيذهم للأعمال ورفع حالتهم المعنوية •

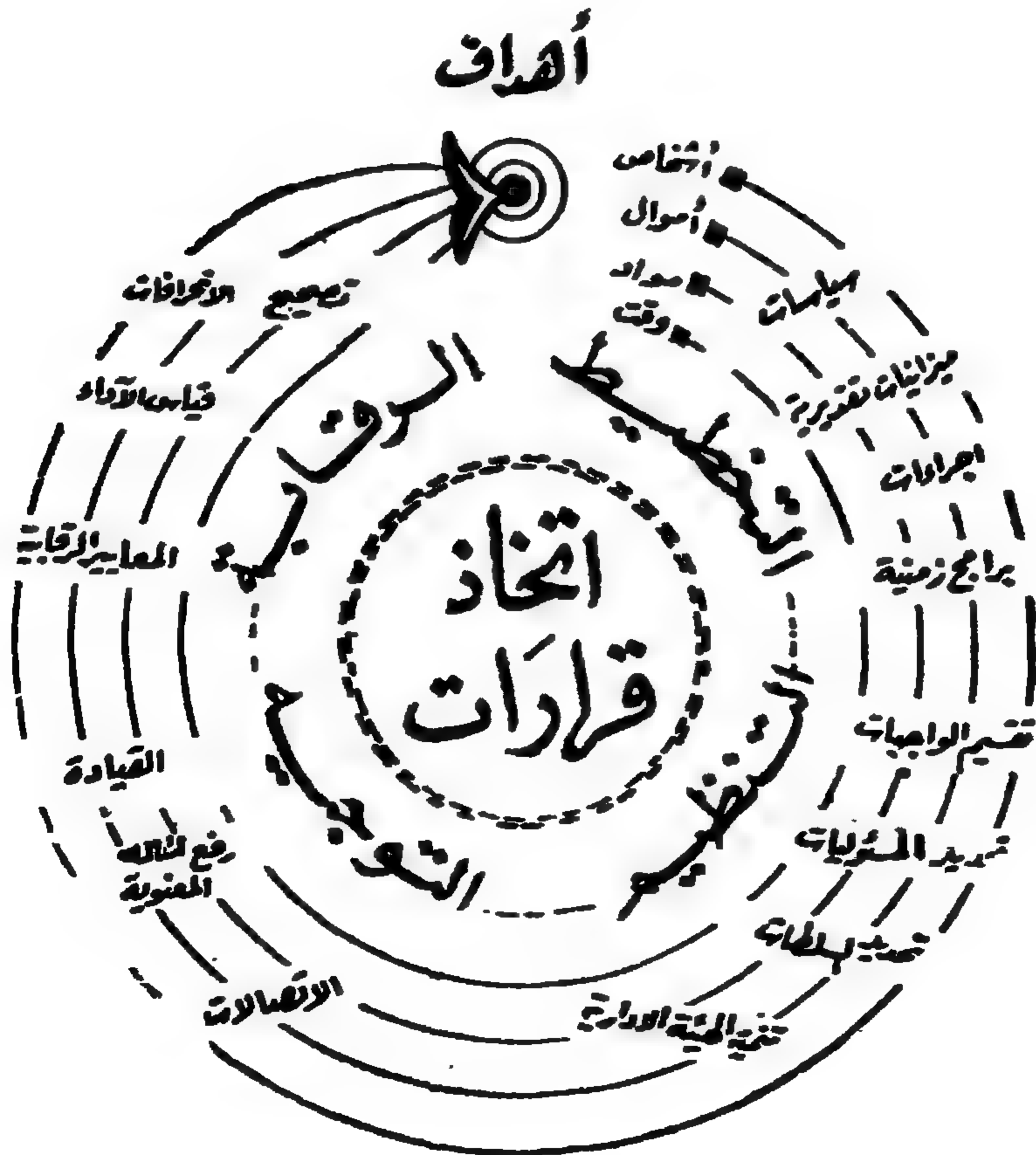
رابعا : الرقابة ، وتشمل تحديد المعايير الرقابية ، وقياس النتائج ومعرفة الانحرافات وأسبابها ، والعمل على تلافيها •

ومن ناحية أخرى يمكن النظر الى الادارة على أنها اتخاذ قرارات : سواء أكانت هذه القرارات تتعلق بتحديد الأهداف أم برسم السياسات

أم بوضع افتراضات عن الأحوال في المستقبل ، أو إقرار الاجراءات أو وضع البرامج الزمنية ، وسواء أكانت تتعلق بتصميم الهيكل التنظيمي أم تنمية الهيئة الادارية ، أم ارشاد الرؤوسين ورفع روحهم المعنوية ، أم تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وقبولها أو رفضها ... الخ .

لهذا يمكننا القول بأن اتخاذ القرارات وظيفة أساسية من وظائف الادارة وهي - بطبيعتها - وظيفة مستمرة ومتغلغلة في الوظائف السابق ذكرها .

والشكل الآتي (١) يوضح عناصر الادارة (وظائف الادارة) وارتباط بعضها ببعض :



(١) نحن نقصود الادارة أو النشاط الاداري مثل « إطار » سيارة =

وتكون عناصر الإدارة في هذا الشكل الاطار التفصيلي الذي
تتبعه في كتابنا هذا (١) . ومن الخطأ أن يفهم أن هذه العناصر تحدث
في الحياة العملية بالترتيب الوارد هنا ، أو أنها منفصلة بعضها عن
بعض . فقد تتم هذه العناصر — وغالبا ما تتم — في الوقت نفسه
أو بترتيب مختلف . وقد فصلناها هنا عن بعضها بقصد التحليل
والتفهم فقط .

= دائرة باستمرار . . ونحن نوقف تحريكها حتى نستطيع فحص العناصر
والأجزاء الصغيرة التي لا يمكن رؤيتها في التحرك .
(١) راجع فهرست موضوعات الكتاب .

الفصل الثاني

القانون الأساسى فى الادارة

الفرض من هذا الفصل بحث وتحليل
القانون الأساسى فى الادارة الذى قام المؤلف
بصياغته استنادا الى أفكار علماء الادارة .
والقانون — بمعناه الوارد هنا — مبدأ شديد
العموم ومطلق وجامد (أى يطبق باستمرار
وفى كل الظروف) (١) . وهو شديد العموم
لأنه يحوى فى طياته جميع مبادئ الادارة
موضوع الأبواب القادمة .

يمكننا صياغة القانون الأساسى فى الادارة الذى توصلنا اليه فى
أبحاثنا فى الصورة الآتية :

أن اتمام الأعمال على خير وجه ، يتطلب الاستخدام
الأمثل للطاقات المادية والبشرية، والاشباع الأمثل للحاجات
والرغبات الانسانية داخل المنظمة وخارجها . فالادارة
مسئولية اقتصادية اجتماعية .

واضح من هذه الصياغة أن الادارة مسئولة عن ناحيتين : ناحية

(١) نظرا للالتباس الذى قد يحدث من مفهوم « القانون » فأننا
نوضح هنا بأنه يخرج من مفهومنا للقانون ما يقصده الحقوقيون
والمحامون والقضاة بـ « مجموعة القواعد التى تنظم نشاط الأشخاص،
فى المجتمع بغية تحقيق التماسق الاجتماعى بينهم ، أى بالتوفيق بين
حاجات هؤلاء الأشخاص المختلفة ، وبين مصالحهم المتضاربة ، حتى
تستقر الحياة فى الجماعة » .

وعلى هذا فأننا نستخدم مفهوم القانون هنا كما يعرفه المنطقة (رجال
المنطق) وهو أنه « كل علاقة ثابتة بين ظاهرتين متتابعتين فى الزمن أو
ظاهرتين توجدان فى وقت واحد وتؤثر كل منهما فى الأخرى ، أو ظاهرتين
توجدان فى وقت واحد دون أن تؤثر أحدهما فى الأخرى » . والقانون
موجودا ولو لم يهتد العلماء اليه . فالقانون يشرح علاقة ثابتة بين
الظواهر ، العلاقة بين السبب والنتيجة ، أو بين الأسباب والنتائج .

اقتصادية تتعلق بالاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية ،
وناحية اجتماعية تتعلق بتحقيق توازن بين مختلف الحاجات والرغبات
الانسانية لجميع الأفراد ، داخل المنظمة وخارجها • وسنعالج فيما يلي
شطرى القانون :

أ - المسئولية الاقتصادية للإدارة

قلنا - فى الفصل السابق - أن الإدارة هى اتمام الأعمال بواسطة
أشخاص آخرين • ولكى تتم الأعمال ، فإن الإدارة تستخدم عناصر
(طاقات) بعضها مادية (أموال ، مواد ، آلات •••) وبعضها بشرى
أى انسانى (موظفين وعمال) • ويطلق على الطاقات أو العناصر
المستخدمة المفهوم الاصطلاحي (مدخلات) Inputs • كما يطلق على
النتائج من استخدام هذه العناصر المفهوم الاصطلاحي « مخرجات »
Outputs

وليس من الحكمة أن تقوم « الإدارة » (١) باختيار أية أنواع من
العناصر أو تستخدمها كيفما كان • وإنما يجب أن تقوم الإدارة باختيار
أحسن العناصر المادية والبشرية التى تحقق الأهداف • كما يجب أن
تستخدم العناصر التى وقع عليها الاختيار أحسن استخدام • وهنا
يمكن التمييز بين مفهومين اقتصاديين بطبيعتهما ، وإن كانا مرتبطين
ببعضهما البعض تمام الارتباط •

Effectiveness

١ - مفهوم الفاعلية •

Efficiency

٢ - مفهوم الكفاية (الكفاءة) •

فى مفهوم الفاعلية :

الفاعلية مفهوم يعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة
(المدخلات) للحصول على النتائج المطلوب • فهى علاقة بين نوع

(١) الهيئة التى تقوم بالنشاط الإدارى •

المدخلات — وليس كميتها — وبين المخرجات • ولنضرب الأمثلة لنوضح مفهوم الفاعلية • ان الموسيقى التى يستخدمها الرجل فى حلاقة الذقن ، تصبح بعد مدة ، عديمة الفاعلية ، بمعنى أنها لا تصلح للحلاقة على الإطلاق • والجندى الذى لا تتوافر فيه شروط الجندية غير لائق للحرب • والفاعلية مفهوم نسبى بمعنى أنه ليس مطلق بالضرورة • فيقال ان الموسيقى الجديد أكثر فاعلية من الموسيقى المستخدمة • • وهكذا •

فى مفهوم الكفاية :

الكفاية مفهوم يعبر عن درجة الاقتصاد فى استخدام المدخلات ، فهى علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات • وكلما استخدمت المدخلات استخداما اقتصاديا قيل بزيادة الكفاية (أو تحسينها) • أما الاستخدام الأمثل للمدخلات فهو مفهوم نظرى يعبر عن النهاية القصوى التى يمكن الوصول إليها (١) •

ويمكن قياس الكفاية بقسمة المخرجات على المدخلات • فلو كان هناك مثلا عشرة عمال فى مصنع ما ، وقاموا بإنتاج ١٠٠ وحدة فى يوم ما ، فان مقياس الكفاية فى هذه الحالة هو : $100 \div 10 = 10$ فاذا قاموا بإنتاج ١١٠ وحدة فى يوم آخر ، فان مقياس الكفاية فى هذه الحالة هو : $110 \div 10 = 11$ ولذلك يقال ان الكفاية تحسنت فى اليوم الآخر •

ولما كانت الكفاية هى علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات ، فانه يتم تحسين الكفاية بشكل من الأشكال الآتية :

١ — زيادة الناتج مع ثبات المدخلات (١٢٠ وحدة ١٠ عمال) •

(١) يتم الاستخدام الأمثل للمدخلات باتتباع الأصول والأسس العلمية فى الإدارة موضوع هذا الكتاب •

- ٢ — زيادة الناتج مع نقص المدخلات (١٢٠ وحدة ٨ عمال مثلاً) •
٣ — ثبات الناتج مع نقص المدخلات (١٠٠ وحدة ٨ عمال) •

وتكون الكفاية في جميع ميادين الأعمال : فهناك الكفاية الانتاجية (١)
(في ميدان الانتاج) والكفاية التسويقية (في ميدان التسويق) وهكذا •

وأبسط طريقة لقياس الكفاية هو قسمة الناتج على كل عنصر من
العناصر المستخدمة على حدة • بمعنى أنه اذا استخدمت آلات
واستخدم عمال في الوقت نفسه فانه يمكن عمل مقياس لكفاية الآلات
ومقياس لكفاية العمال •• واضح هنا أن عملية تحديد الكفاية ليس
بالأمر اليسير ، وهو موضوع الدراسات المتقدمة في الادارة (٢) •

على أنه من الأهمية ملاحظة أن كل المدخلات — ما عدا القوى
البشرية العاملة — من السهل استخدامها استخداما حسنا لأنها تخضع
للقوانين الطبيعية والرياضية • فمن السهل نسبيا استخدام الأموال
والمواد والآلات استخداما أمثل •• الا أن وجود القوى البشرية
العاملة بين العناصر المستخدمة يجعل الأمر معقدا ، وتصبح العملية
غير خاضعة للقوانين الاقتصادية فقط ، بل تخضع كذلك لقوانين العلوم
الانسانية والاجتماعية ، مثل علم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم
الاجتماع وعلم الأخلاق •• الخ وذلك نظرا لوجود الانسان الفرد
(وهو مخلوق معقد ليس من اليسير فهمه) •

ارتباط الكفاية بالفاعلية :

بالرغم من محاولة التفرقة بين الكفاية والفاعلية الا أنهما في كثير
من الأحوال يكونان مرتبطتين ببعضهما البعض • فاذا قامت احدى آلات

(١) ان علم الادارة بدأ من يوم أن طالب « فريدريك تايلور » بتحسين
الكفاية الانتاجية في المصانع • راجع أفكار تايلور في الفصل الرابع •
(٢) سنعود الى هذا الموضوع بالتفصيل مستقبلا في فصل ابارة
الأفراد •

الطباعة بطبع ١٠٠٠٠ نسخة في ربع ساعة بدلا من نصف ساعة ، كان ذلك دليلا على تحسن الكفاية . أما اذا تقرر الغناء آلة الطباعة واحلال آلة الكترونية للطبع ، وأمكن طبع ٣٠٠٠٠ نسخة كل نصف ساعة ، فانه يقال ان الآلة الالكترونية أكثر فاعلية من الآلة الأولى . في هذه الحالة أيضا يقال أن الكفاية تحسنت لزيادة الناتج مع ثبات عدد الآلات ... وهكذا .

ب — المسؤولية الاجتماعية للإدارة

وجدت الأعمال لاشباع حاجات الانسان ورغباته — سواء كان هذا الانسان داخل المنظمة أو خارجها : داخل المنظمة مثل الموظفين والعمال أو خارجها مثل المستهلكين والموردين والمساهمين وأفراد المجتمع بصفة عامة . فبالنسبة للموظفين والعمال يجب أن ينظر الى حاجاتهم ورغباتهم المادية منها وغير المادية . يجب ألا ينظر الى الموظف أو العامل على أنه مادة خام تباع وتشترى مثل المواد الأخرى ، كما يجب ألا ينظر اليه على أنه ترس صغير في آلة كبيرة ، يدور اذا دارت ، ويقف اذا توقفت . كما أن الانسان الموظف أو العامل يملك طاقة كامنة قابلة للانطلاق اذا أعطيت الفرصة . ان الانسان — لا المؤسسة أو المشروع — هو بحق صاحب الاعتبار الأول . فالأعمال وجدت لاشباع حاجات الانسان ولم يوجد الانسان لاشباع حاجات المشروع .

ومن الضروري ألا يكون اشباع حاجات ورغبات الموظفين والعمال على حساب المصالح الأخرى في المجتمع مثل المستهلكين أو الموردين أو المساهمين . فمن الضروري احداث توازن بين هذه المصالح المتعارضة ، لأن الإدارة مسؤولية اجتماعية ، فما هي المسؤولية الاجتماعية على وجه التحديد ؟

قبل أن نبحث المسؤولية الاجتماعية يجب أن نعرف معنى الاصطلاح « اجتماعية » . ان كلمة « اجتماعية » تتعلق برفاهية المجتمع ككل ،

ومفهوم الرفاهية يشمل العناصر الاقتصادية والانسانية والسياسية ،
وكلمة المجتمع تضم كل المجموعات البشرية • أما « ككل » فانها تعنى
رفاهية كل المجموعات وليس رفاهية مجموعة معينة (١) إلا أنه كثيرا
ما تختلف المصالح المتعارضة في المجتمع في تعريف المسؤولية الاجتماعية
للالدارة •

لنبدأ الآن في تعريف المسؤولية الاجتماعية للالدارة كما ينظر اليها
العمال • ان العمال ، عادة ، يعرفون المسؤولية الاجتماعية للالدارة ،
أنها دفع أجور مرتفعة وايجاد ظروف حسنة للعمل • فهذا التعريف من
جانب العمال مبنى على مبدأ المصلحة الشخصية ، والسؤال الآن ...
هل المسؤولية الاجتماعية هي دفع أجور عالية للعمال ؟

ويعرف المستهلكون المسؤولية الاجتماعية للالدارة بأنها تقديم سلع
وخدمات بأقل الأسعار ، وبأعلى مستوى من الجودة والخدمة • ويعرف
المستثمرون (أصحاب رؤوس الأموال) المسؤولية الاجتماعية للالدارة
بأنها دفع أرباح مرتفعة •

ولنفرض أننا سألنا رجل الأعمال أو مدير المشروع : ما هي
المسؤولية الاجتماعية للالدارة • ولنفترض أننا قلنا له انه مسئول عن
رفاهية المجتمع بصفة عامة • فماذا يكون جوابه ؟

ان الاقتصاديين يعتبرون أن مسؤولية الادارة هي في الاستخدام
الأمثل للموارد الطبيعية ، وتعتبر الحكومة أن المسؤولية الاجتماعية
للالدارة — في ظل النظام الحر للأعمال — هي المساهمة في ايجاد جو
ملائم للأعمال ، والمساهمة في التقدم الاقتصادي ، وفي عدم احداث
تضخم • بينما تعتبر المسؤولية الاجتماعية للالدارة — في ظل نظام
الأعمال الجماعية — هي في الوصول الى الأهداف الموضوعة من قبل
الهيئة المركزية للتخطيط •

(1) Bowen, Social Responsibilities of the Business

ويمكننا القول أن المسؤولية الاجتماعية للإدارة هي — في جوهرها — الحصول على مستوى عال من التوازن Equilibrium بين مصالح مختلف عناصر المجتمع : الموظفون والعمال ، المستثمرون والمستهلكون .. الخ .

فإذا صدر قرار من الإدارة بزيادة دخول العمال (فائدة للعمال) وكانت نتيجة هذه الزيادة أن أحدثت ارتفاعا عاما في الأسعار أضر بمصلحة الموظفين وذوى الدخل الثابتة اعتبر هذا القرار ضد المصلحة الاجتماعية .

ولنشر الى المعادلة البسيطة التى تبين متى يؤدي زيادة دخول العمل الى ارتفاع الأسعار . تقول المعادلة أن :

الانفاق الاستهلاكى + الانفاق الاستثمارى + الانفاق الحكومى = كمية الوحدات المنتجة × أسعارها . حيث الانفاق الاستهلاكى هو مجموع ما ينفقه المستهلكون ، والانفاق الاستثمارى هو مجموع الاستثمارات الجديدة ، والانفاق الحكومى هو مجموع ما تنفقه الحكومة .

ان زيادة دخول العمال غالبا ما تؤدي الى زيادة الانفاق الاستهلاكى . فاذا لم يكن هناك زيادة في الوحدات المنتجة ، فان النتيجة هي ارتفاع الأسعار وهو ما يعرف بالتضخم النقدي Inflation. حيث تقل القيمة الشرائية للنقود . وعلى ذلك فالإدارة مسئولة عن المساهمة في وقف التضخم النقدي وذلك عن طريق زيادة الكفاية الانتاجية (زيادة الانتاج بنفس العناصر المستخدمة) .

وفي نفس الوقت فان الإدارة مسئولة عن المساهمة في زيادة الرخاء والازدهار وتقليل (أو التخفيف من حدة) أوقات الكساد وذلك

بالاستمرار في الاستثمارات الجديدة من أجل تحقيق التوظيف الكامل (١) Full Employment

ولا تقف مسؤولية الإدارة عند المساهمة في وقف التضخم النقدي أو التقليل من حدة أوقات الكساد وإنما تتعداها الى نواح انسانية مثل احداث الاشباع النفسى عند الأفراد (٢) وتحقيق حريتهم الفردية ونواح سياسية مثل المساهمة في تحقيق أهداف الدولة والعمل على زيادة الرخاء ووضع أركان السلام في العالم •

وعلى هذا يمكن تلخيص المسؤولية الاجتماعية للإدارة في ثلاثة أمور :

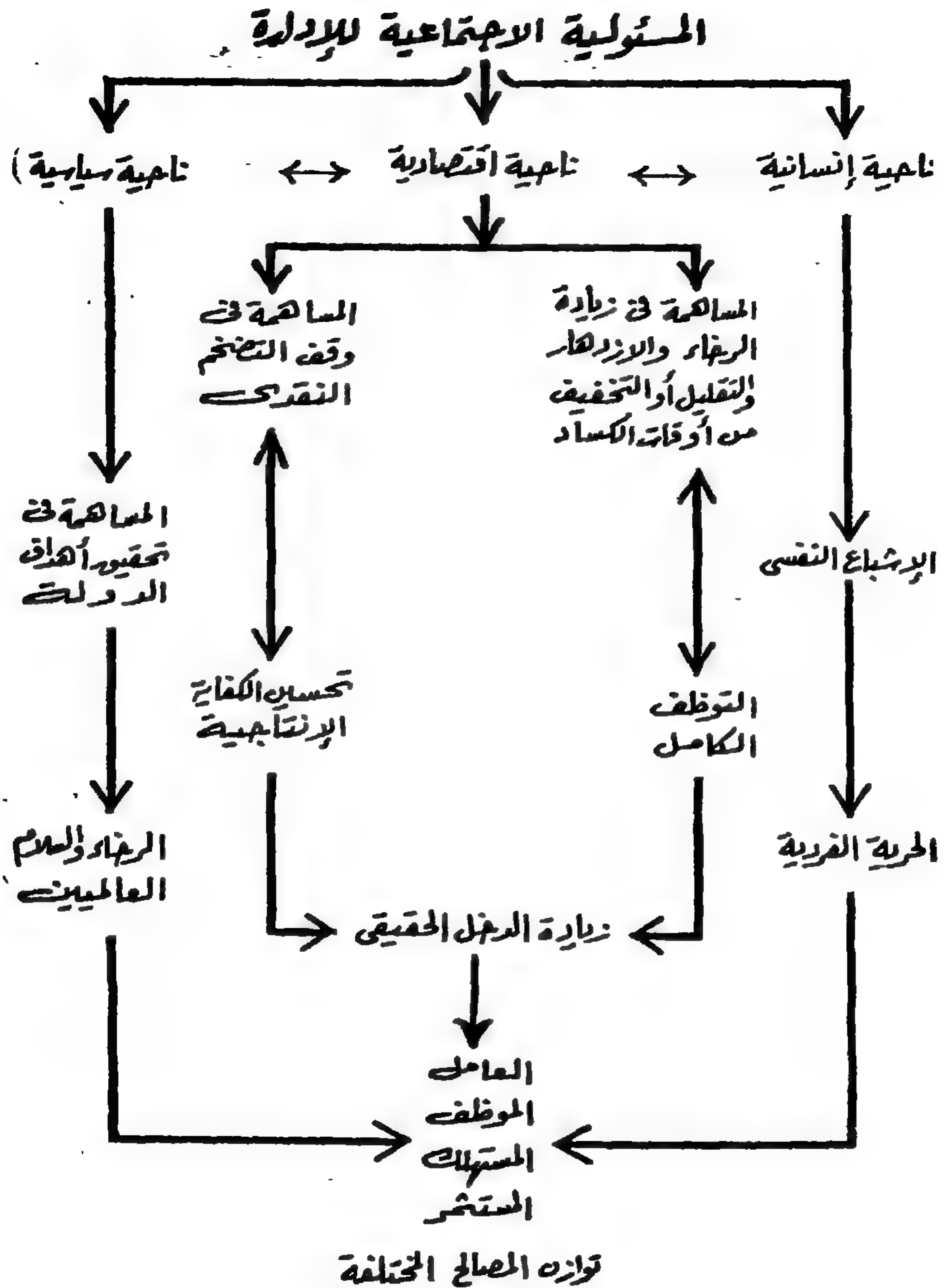
- ١ — ناحية انسانية •
- ٢ — ناحية اقتصادية •
- ٣ — ناحية سياسية •

وتجد الإدارة نفسها أمام عدة مصالح قد تكون (وغالبا ما تكون) متعارضة وهي :

- ١ — العامل •
- ٢ — الموظف •
- ٣ — المستهلك •
- ٤ — المستثمر •

(١) التوظيف الكامل هي الحالة الاقتصادية التي يوجد فيها وظيفة لكل قادر على العمل يبحث عن عمل •

(٢) سنعود الى هذا الموضوع في الفصل الخاص بإدارة الأفراد •



وتكون مسئولية الادارة في هذه الحالة هو الحصول على التوازن
الأمثل بين المصالح المتعارضة وهي مهمة ليست بالأمر اليسير. والشكل
المرسوم يبين النواحي المختلفة للمسئولية الاجتماعية للادارة .

الأسانيد الفكرية والعملية لقانون الادارة

في الصفحات السابقة قمنا بصياغة المسئولية الاقتصادية والاجتماعية
للادارة كما نؤمن بها . ولم يكن عرضنا لشطرى القانون مجرد وجهة
نظر ، وإنما كان نتيجة دراسات شاقة مريرة ، بدأها الكثيرون من
رجال الفكر الادارى (١) ، سواء استخدموا الملاحظة والتجربة
في إدارة المنشآت (الناجحة والفاشلة) ، أو استخدموا طرق القياس
المنطقي (أسلوب من أساليب البرهنة على صدق قضية ما استنادا
على صدق قضيتين) . وسنعرض فيما يلي أفكار فقهاء الادارة
كأسانيد لقانون الادارة الذي ذكرناه .

يقضى القانون بأن الادارة مسئولة عن الاستخدام الأمثل للمدخلات
وذلك للحصول على مجموعة من الأهداف « المخرجات » . وقلنا أنه
يتفرع عن هذه الناحية الاقتصادية قاعدتين : قاعدة الكفاية وقاعدة
الفاعلية .

ردد هذه الحقيقة عدد كبير من رجال الأعمال الناجحين ، ورجال
الفكر الادارى . والواقع أن الكفاية الانتاجية ، كانت أساس أعمال
فريدريك تايلور ، ومن جاء بعده من أنصار الادارة العلمية (أى تطبيق
الحقائق والمعلومات بدلا من الحدس والتخمين) في اتمام الأعمال لالغاء
الوقت والمجهود الضائع . ويقول ديموك Dimock : « ان الادارة
هى الاستعمال السليم لكل العناصر المستخدمة في عملية التكيف
للمشاكل في سبيل الحصول على الأهداف الموضوعة » (٢) .

(١) راجع الفصل الرابع والخامس .

(٢) (1) Dimock, The Executive in Action, P. 10

ويقول بيتر دركر Peter Drucker ان الادارة مسئولة عن ابقاء المشروع ناشطا في دنيا الأعمال ، ويتطلب ذلك العمل على زيادة ربحية المشروع والعمل على غزو الأسواق ، وزيادة المنتجات • ولا شك أنه لا يمكن زيادة الربح في المشروع الا عن طريق الكفاية في استخدام الموارد المادية • • يقول دركر أيضا : « ان الادارة مسئولة عن تنظيم الموارد البشرية واستخدامها الاستخدام الأمثل » • وهذه كلماته :

The responsibility for the organization of the enterprise human resources and for their efficient use. (1).

كما يقضى القانون بأن الادارة مسئولة عن الحصول على مستوى عال من التوازن بين مصالح مختلف المجموعات في المجتمع : العمال والموظفون والمستثمرون والموردون والمستهلكون والانسان الفرد بصفة عامة • الخ •

ردد الكثيرون من رجال الادارة الناجحين ورجال الفكر الادارى هذه القاعدة في كتاباتهم ، وان اختلفت طريقة عرضهم للفكرة • فيقول « فرانك ابرامز » مثلا وهو رئيس مجلس إدارة شركة ستاندر أويل (سابقا) التى هى احدى شركات البترول الناجحة •

« ان وظيفة الادارة المهنية هى السير بأعمال المشروع ، بطريقة يتم معها تعادل وتوازن عمليين بين مطالب الجهات التى لها مصلحة مباشرة: كالمساهمين والعمال والمستهلكين والمجتمع بصفة عامة » • • • • • هو ذا يقول :

The Job of professional management is to conduct the affairs of the enterprise in its charge in such a way as to maintain an equitable and workable balance among the claims of various directly interested groups; employees customers and the public at large (2)

(1) Drucker, The Practice of Management

(2) Fortune Magazine, August 1960, P. 108

ويقول « فلاندرز » Flanders : « ان الادارة مسئولة عن المحافظة على نظام المشروع الفردي ، والذي يبدو أنه يتركز على توازن حساس بين مصالح مختلف الهيئات التي هي موضع اهتمام الادارة » • فهو يقول :

The maintenance of the private enterprise system which seems to depend on a precarious balance between the interest of all the groups with which management is concerned.

أما « سولومون باركن » Solomon Barkin فيرى أن الادارة مسئولة عن تحقيق التوازن بين مصالح عوامل الانتاج ، والتي تشمل المستثمرين والمديرين والمستخدمين •

Management is to balance the interest of the factors of production which include investors, managers, and employees.

ويقول « ديموك » Dimock ان الادارة مسئولة عن جعل المشروع ناشطا في دنيا الأعمال « والمقياس الحقيقي للنشاط هو معرفة ما اذا كان المشروع يتقدم أو يتخلف ، فلا يمكن أن يجمد المشروع مكانه » كما ان الادارة مسئولة عن مصير الملايين فهو يقول : « ان الادارة هي القوة التي تحدد ماذا سيحدث للأشخاص ولسعادة الناس جميعا • انها القوة التي تشكل مصير الأمة » • وهذه كلماته :

Managment is the power to determine what will happen to the personalities and to the happiness of entire people, the power to shape the destiny of a nation. (1)

كما يذكر ديموك أيضا أن الادارة هي مصدر الاشعاع النفسي لتصرفات الأفراد

The Psychological wellspring of human behavior.

(1) Dimock, The Executive in Action.

والواقع أن فريدريك تايلور قد بدأ بوضع حجر الأساس لفكرة المسؤولية الاجتماعية للإدارة وأن لم ينص عليها في مفهومها الواسع . يقول فريدريك تايلور في كتابه الإدارة العلمية (١٩١١) « أن الغرض الأساسي من الإدارة ، يجب أن يكون أعلى رفاهية ممكنة لصاحب العمل ، مع أعلى رفاهية ممكنة للعامل » . ففي كلماته بالحرف الواحد يقول :

The principal object of management should be to secure the maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for each employee(1)

لا أن الكثيرين يعتقدون أن الطريقة العلمية التي بدأها تايلور كانت موجهة بصفة أساسية لزيادة الإنتاج ، دون أن يحسب أي اعتبار لروح العامل المعنوية . وقد أصبح العمال أجزاء ميكانيكية مطلوب منهم الإقلال من الضياع في الصناعة في ظل مقاييس للأداء تتجاهل العنصر الإنساني وأهمية الإنسان كإنسان . فزادت المشاكل الإنسانية في المجتمعات الصناعية ، مما اضطر كثيرا من العلماء القيام بالتجارب ، لمعرفة أثر العنصر الإنساني في أداء الأعمال .

فقد قام Mayo خلال عشرين عاما بدراسة تجريبية في مصنع هاوثرن(٢) Hawthorne في شركة ويسترن اليكتريك . وقد اكتشف مايو وزملاؤه العلماء عدة عوامل مهمة لضرورة للعامل مثل الشعور بالانتماء إلى مجموعة ، والاعتراف الاجتماعي للفرد ، والضمان في الوظيفة . كما توصل إلى أن هذه العوامل وغيرها أهم من الأجور ، كدوافع للعمل ولزيادة الكفاية الإنتاجية ، ورضا العامل عن نفسه وعن المجتمع الذي يعيش فيه . ولقد أثبت مايو — بالتجربة — أن الإنسان ليس جزءا من

(1) Taylor, Scientific Management.

(2) Mayo. Human Problems in an Industrial Civilization.

آلة ولكنه شخصية معقدة ، وان عدم فهم « الانسان » يعتبر أكبر عقبة أمام الاداريين في تقدم الأعمال ونجاحها • وعلى ذلك يجب أن ينظر الى مصاريف تدريب العمال والموظفين على أنها استثمارات انسانية Human investment أكثر أهمية من استثمار الآلات أو القوى المادية • ان الانسان هو أعز وأعلى مورد في إدارة الأعمال • والقيم الروحانية والانسانية ضرورية للانسان ، ولا يمكن نسيانها في دوامة الماديات التي سيطرت على العالم •

مخالفة القانون الأساسي في الادارة

ماذا يحدث لو خالف الاداريون القانون الأساسي في الادارة الذي سبق ذكره ؟

قبل أن نجيب عن هذا السؤال يجدر بنا الاشارة — مرة أخرى — الى أن القانون — حسب المفهوم الذي أوردناه — هو مبدأ شديد العموم ومطلق وجامد فهو حقيقة أساسية تبين العلاقة بين السبب والنتيجة ••• وعلى هذا فهو يحذر المديرين والاداريين على اختلاف مستوياتهم من الوقوع في أخطاء أساسية تكون سببا في تدهور الأعمال أو فشلها • فالاستخدام السيء (أو غير الكفاء) للطاقات المادية والبشرية يؤدي الى تدهور الأعمال وفشلها • كما أن عدم مراعاة التوازن بين مختلف المصالح المكونة للمجتمع يحدث تأثيرات عكسية لا تكون في صالح المشروع — سواء في الأجل القصير أو المدى البعيد • وبالتالي فان النتيجة الحتمية هي تدهور الأعمال وفشلها فاذا تدهورت مختلف منشآت الأعمال والمنظمات الأخرى أو فشلت ، فان ذلك يؤدي — بطبيعة الحال — الى تدهور النشاط الاقتصادي العام والتخلف الاجتماعي والحضارى • وكلما كبر حجم المنشآت أو المنظمات فان خطورة الفشل والتخلف تكون ذات آثار قوية بعيدة المدى •

وبالرغم من أنه لا يوجد محاكم لمحاكمة المديرين والاداريين عن

ضعف ادارتهم الا أن الرقابة التي تقوم بها البرلمانات أو مجالس الأمة أو الصحافة أو الاتحادات الشعبية أو النقابات أو أجهزة الدولة المختلفة أو رأى العام غالبا ما تكفى لتصحيح الأوضاع الا اذا كانت الدولة متخلفة تخلفا غير عادى •

* * *

أسئلة

- ١ — ما هى القوانين الأساسية فى الادارة ؟
- ٢ — الادارة ضرورية لكل جهد جماعى • ما رأيك ؟
- ٣ — ما هو المقصود بقولنا ان الادارة مسئولية اقتصادية ؟
- ٤ — ما هو المقصود بقولنا ان الادارة مسئولية اجتماعية ؟
- ٥ — ما الفرق بين الكفاية والفاعلية ؟ اضرب الأمثلة •
- ٦ — يختلف مفهوم المسئولية الاجتماعية من شخص الى آخر • اشرح •
- ٧ — ما هو المقصود بالكفاية الانتاجية ؟ وكيف يمكن قياسها ؟
- ٨ — كيف يمكن للادارة أن تساهم فى تحسين الكفاية الانتاجية ؟
- ٩ — اشرح كيف يمكن أن تؤدى زيادة أجور العمال الى احداث ضرر فى الاقتصاد القومى ؟
- ١٠ — ما هو المقصود بالتضخم النقدى ؟
- ١١ — ما الفرق بين التضخم النقدى والكساد ؟
- ١٢ — ما المقصود بتوازن المصالح المختلفة فى المجتمع ؟
- ١٣ — ما هى الطرق العلمية الشائعة فى صياغة قوانين الادارة ومبادئها ؟

١٤ — ماذا يحدث لو لم تقم الادارة بمسئولياتها الاجتماعية والانسانية على الوجه الأكمل ؟

١٥ — يتفق الكثيرون من رجال الادارة على أنه من الضروري أن تقوم ادارة المنظمات بالاستخدام الأمثل للمدخلات وبتحقيق توازن أمثل بين المصالح المتعارضة • استشهد بالنصوص الحرفية لتعبيراتهم •

* * *

الفصل الثالث

أهمية دراسة الإدارة

يهدف هذا الفصل الى عرض أهمية دراسة
الإدارة وإمكانية دراسة الإدارة ، وأخيرا
أهمية دراسة الأصول والأسس العلمية .

ان دراسة الإدارة من الأهمية بمكان لأسباب منها :

أولا : الإدارة ضرورية لكل جهد جماعى ، فمن الضروري تخطيط
وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهودات الآخرين فى تحقيق الأهداف
المحددة .

ثانيا : الإدارة نشاط يختلف عن النشاطات الفنية ، زراعية كانت
أو صناعية تجارية أو خدمات ، محاسبية أو مالية .. الخ .
ومن الضروري أن يتوافر فى الإداريين قدرات إدارية بجانب
القدرات الفنية .

ثالثا : الإدارة ضرورية لتحقيق التقدم الاقتصادى والحضارى
للأمم وسنعالج هذه الموضوعات فيما يلى على التوالى :

أولا : الإدارة ضرورية لكل جهد جماعى :

ان وجود كمية من المواد الخام ، ومجموعة غير مرتبة من العدد
والآلات وكمية من الأموال ، وعدد من الموظفين والعمال ، لا يكفى
لتكوين مشروع ناشط فى دنيا الأعمال (١) فلا بد من « انسان » يقرر
الأهداف المطلوب الوصول اليها من استخدام هذه العناصر أو بعضها .
أجل ، لا بد من انسان يقرر ما هى السلعة أو الخدمة التى يمكن
للمشروع اسداؤها ، ما هى كمية هذه السلعة ، وما هى مواصفاتها ،

(1) Newman and Logan, Business Policies, P. 1.

وما هي درجة الجودة المطلوبة فيها ، ولن ستباع • لا بد من انسان يقرر الأموال المطلوب الحصول عليها والأموال المطلوب دفعها ، والوقت الذي يجب أن يتم فيه العمل • لا بد من انسان يقرر من الذين سيقومون بمختلف أجزاء العمل • لا بد من انسان يشرف عليهم ، ويوجههم ويرفع من حالتهم المعنوية للحصول على التعاون الاختياري الكامل • لا بد من انسان يقرر ما اذا كانت الأعمال التي تمت — أو تتم — مطابقة لما أريد اتمامها • وبدون هذا « الانسان » تبقى المواد الخام كما هي كما تبقى الموارد الطبيعية والبشرية الأخرى دون استخدام ولا يمكن القول بوجود عمل أو أعمال • وبالتالي فليس هناك اشباع حاجات أو رغبات انسانية •

فالادارة تصاحب كل جهد جماعي ، في منشآت الأعمال ، سواء كانت هذه المنشآت استخراجية (كصيد وتعددين وزراعة) أو صناعية (كتحويل المواد الخام أو البناء) أو منشآت تجارية (متاجر الجملة أو متاجر التجزئة — بيوت استيراد أو تصدير) أو منشآت الخدمات التجارية (مثل النقل والتخزين أو الفنادق أو المسارح أو البنوك) وسواء كانت المنشأة فردية ملكا لفرد واحد ، أو شركة تضامن ، أو توصية ، أو شركة مساهمة (١) •

والادارة لا تقتصر على منشآت الأعمال وحسب ، بل انها تلازم كل جهد جماعي في المؤسسات الدينية والخيرية ... أيضا في المستشفيات أو المستوصفات أو في المنزل (٢) ... الخ • كما أن الادارة تصاحب

(١) سنستعرض الأعمال وأشكالها في حينه •

(٢) فمن الضروري اتخاذ قرارات عن « الآمال » التي تريد العائلة تحقيقها ، عن القواعد والأسس الواجب اتباعها لتحقيق هذه الآمال ، عن الأموال المطلوب انفاقها على المأكل والمشرب والملابس والتعليم ... الخ • ومن الضروري تحديد المسؤوليات عن أجزاء العمل المختلفة ، وتحديد حدود سلطات التصرف ... الخ • والاشراف على الحياة اليومية ومعرفة المشاكل وحلها بغية تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة المدى في حدود الامكانيات المادية والعادات والتقاليد والقيم الأخلاقية السائدة •

الجهد الجماعى فى الحكومة بغرض مصلحة عامة ، أو منفعة عامة ، وتسمى حينئذ الادارة العامة Public Administration وتسمى الادارة العامة نظرا لأن الجهد الجماعى يتعلق بمنفعة عامة (١) •

وتأخذ الادارة تسمية الأعمال المطلوب ادارتها فيقال : ادارة المنشأة الصناعية ، ادارة المنشأة التجارية ، ادارة منشآت الخدمات ، ادارة الانتاج ، ادارة التسويق ، ادارة الأفراد ، الادارة المالية ، ادارة الشركات العامة ، ادارة المستشفيات ، ادارة الجامعات ، ادارة البوليس .. وهكذا (٢) •

ثانيا : القدرة الادارية قدرة خاصة تختلف عن القدرات الفنية ، صناعية كانت أم زراعية ، تجارية أم خدمات ، محاسبية أم مالية • ولذلك فهي ضرورية لكل من يتولى وظيفة ادارية •

تختلف الادارة تمام الاختلاف عن النشاطات الفنية الأخرى المتخصصة مثل نشاط تحويل المادة الى شئ مصنوع أو نصف مصنوع ، ونشاط المحاسب فى تصوير المركز المالى للمشروع ، ونشاط المهندس فى تشغيل الآلة أو القوى المحركة ، ونشاط البائع فى اتمام صفقة بيع ، ونشاط سائق السيارة فى نقل السلعة من مكان الى مكان ، ونشاط رجال المخازن فى تخزين البضاعة • أما النشاط الادارى فيتعلق باتمام الأعمال بواسطة الآخرين • فكل عملية اتمام للأعمال عن طريق الآخرين تسمى ادارة ، وكل من يقوم بهذا النشاط فهو مدير أو ادارى • وعلى هذا فان المدير أو الادارى لا يقوم باتمام العمل أو انجازه بنفسه ، وانما يقوم باتخاذ القرارات بغية انجز العمل سواء كانت هذه القرارات متعلقة :

(١) سنعالج موضوع الانارة العامة فى فصل خاص •
(٢) سنعود الى هذه الموضوعات بالتفصيل فيما بعد •

(١) بتحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها ، من استخدام العناصر ، أو بعضها ، أو متعلقة بالسلعة ، أو الخدمة التي يمكن للمشروع تقديمها ، أو كمية السلعة وأوصافها ودرجة جودتها أو لن ستباع لهم السلعة أو الخدمة ، أو الأموال المطلوب الحصول عليها والأموال التي ستدفع ، أو الوقت الذي يمكن أن يتم فيه العمل .

(٢) أو متعلقة بتحديد من يقوم بكل جزء من أجزاء العمل المختلفة .

(٣) أو متعلقة بالاشراف على الآخرين وتوجيههم ورفع حالتهم المعنوية .

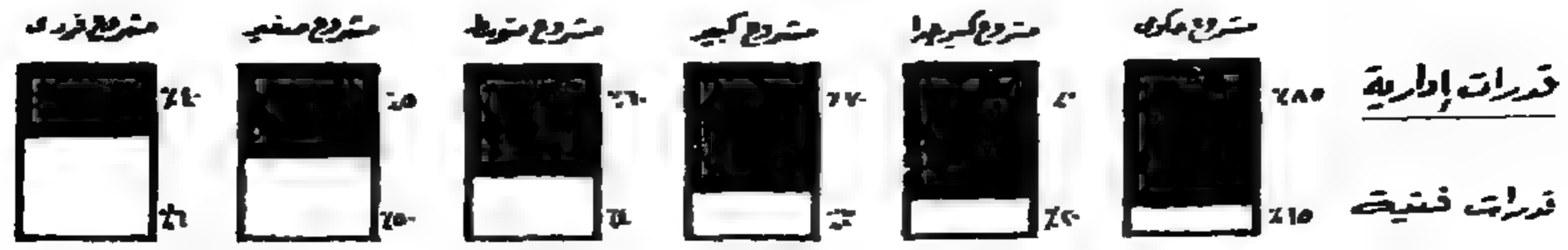
(٤) أو متعلقة بقبول النتائج التي تم الوصول إليها للتأكد من أن

ما يتم — أو تم — مطابق لما أريد اتمامه .

من هذا يتضح أن النشاط الإداري نشاط يختلف عن النشاط الفني ، زراعي كان أم صناعي ، تجاري أم خدمات . ومن الضروري توافر قدرات إدارية بجانب القدرات الفنية لكل إداري مهما كان مستواه الإداري ومهما كانت طبيعة أو حجم المشروع الذي يعمل به — وفيما يلي شكل يبين — في رأينا — نسبة القدرات المختلفة اللازمة للمديرين في مشروعات مختلفة الأحجام وفي وظائف مختلفة في مشروع كبير (١) .

(١) أول من نادى بضرورة توافر القدرة الإدارية للإداريين هو «هنري فايول» . راجع مؤلفه :

القدرت اللازمة للمديرين في مشروعات مختلفة الأحجام



القدرت اللازمة لمختلف الوظائف في مشروع كبير



ثالثا : الادارة ضرورية لتحقيق التقدم الاقتصادى والحضارى :

أصبح التقدم الاقتصادى ورفع مستوى معيشة الأفراد مشكلة المشاكل فى أى بلد من البلاد .. فى الغرب أو فى الشرق . فى أوروبا .. أو فى أفريقيا .. وفى البلاد حيث يسود الاعتقاد بأن الانسان يمكنه أن يقرر مصيره المادى فى حياته باستغلال الموارد الاقتصادية لاشباع حاجاته ورغباته .

والسؤال الآن هو : من الذى سيقوم باحداث هذه التغيرات واستخدام الموارد الحالية (والممكن اكتشافها) لاشباع الحاجات والرغبات الانسانية ؟ هل هم الشعراء ؟ هل هم المؤلفون — هل هم الممثلون ؟ هل هم الأطباء ؟ هل هم المهندسون ؟ هل هم السياسيون ؟ هل هم الضباط ؟ ... !

ان الذى سيقوم باحداث هذه التغيرات هم « الاداريون » . فنحن ننظر الى الادارة والى الاداريين على أنهم سيقومون بتحسين مستوى معيشتنا (انظر الاحصائية) ونتوقع منهم أن يحرسوا ويحسنوا استخدامهم ويزيدوا من ثروة الأمة ومن تحقيق الرفاهية لكل الأفراد . ونحن نتوقع من « الادارة » أن ترفع رأس البلاد العربية عاليا بين العالم ، ونتوقع من « الادارة » أن تخلق وتكثر من الوظائف الجديدة لكل الأفراد ، وتقلل بقدر الامكان من الشقاء والبؤس والفقر والجهل والحرمان ..

ان سبب تخلف الأمم — في رأينا — ليس في نقص رأس المال ، أو نقص في الموارد أو في العدد أو في الآلات ، أو نقص في الأيدي العاملة ، وانما راجع بصفة أساسية الى تخلف الادارة والاداريين — كما ونوعا • فالاداريون الأكفاء يستطيعون تعويض كل العناصر السابقة • وبدونهم يبقى التخلف والتأخر كما هو ان لم يزدد عمقا واتساعا • ان الفقر والجوع والمرض الذي يسود العالم الآن سيكون سببا في هلاك أمم كثيرة وفي حرب باردة •• وفي صراع عالمي قد يؤدي الى حرب يكون فيها الدمار •

ان الادارى — في أى مشروع كان — هو العنصر الديناميكي الذي يبعث الحياة فيه • وان كفاءة الاداريين وتصرفاتهم ستحدد — الى درجة كبيرة — مدى نجاح منشآت الأعمال • فاذا كنا نهتم بدرجة « جودة » الاداريين وبصفة خاصة الجيل الجديد الذي على أكتافه ستقع مسئولية مواجهة المواقف المعقدة في المستقبل ، فان من الضروري علينا أن ندرّبهم من الآن • ان درجة جودة الاداريين في الأعوام السبعينية (١٩٧٠ — ١٩٧٩) وما بعدها يتوقف على ما نفعله الآن •

احصائية عن التخلف والتقدم الاقتصادي في بعض البلدان

عام ١٩٦١ (١)

السكان		الدخل الأهمى	
بالملايين %	بليون دولار %	متوسط دخل الفرد بالدولار	
١٨٥ ٦ر٢	٥١٥ ٢٩ر٤	٢٧٩٠	الولايات المتحدة
٢١٥ ٧ر٢	٢١٢ ١٢ر١	٩٨٦	روسيا
٦٩٤ ٢٣ر٢	١١٦ ٦ر٦	١٦٧	الصين
٩٥ ٣ر٢	٥٨ ٣ر٣	٦١٣	اليابان
٢٠٦ ٦ر٩	٣٤ ١ر٩	١٦٤	أفريقيا
١٠٦ ٣ر٥	٢٩ ١ر٧	٢٥٧	الشرق الأوسط
٢٩٩٤ ٪١٠٠	١٧٥٠ ٪١٠٠		اجمالى سكان العالم

المصدر : Woytinsky and Woytinsky : World Population and Resources.

ان الاهتمام بدراسة الادارة ليس فقط في أهميتها في تحقيق التقدم الاقتصادي وانما بسبب كبر حجم المشروعات وبالتالي تركيز القوة في أيدي قليلة (وهو ما ينتج عن نظام المصنع والانتاج الكبير أو التأميم) • ان فشل الادارة في المشروعات الكبيرة يحدث ضررا اجتماعيا كبيرا بالاضافة الى الأضرار الاقتصادية • فالمشروعات الكبيرة غالباً ما تصحب معها مخاوف عند الانسان الفرد من تجريده من انسانيته ، نتيجة التخصص وجعله مجرد « ترس » صغير في آلة كبيرة • كما قد تفقده حريته في التصرف وفي التفكير واخضاع ذلك للمنشآت والمؤسسات الأمر الذي يؤدي الى شعوره بالضييق وبالشقاء • الخ • وعلى هذا فالاهتمام بدراسة الادارة مرتبطة بسعادة الفرد وفي تحقيق انسانية الانسان والمثل العليا التي يعتنقها •

اننا نؤمن بأن التطوير الإداري عملية سابقة وملازمة للتطوير الاقتصادي •

امكانية دراسة الادارة

عرفنا أنه من الأهمية بمكان دراسة الادارة ولكن السؤال الآن : هل الادارة علم له قوانين ومبادئ يمكن تدريسها ودراستها ؟ أم فن يعتمد على الخبرة والمهارة الفردية وهي على هذا لا يمكن تدريسها أو دراستها لأنها شيء فطري يولد مع الشخص أو شيء يكتسبه بالخبرة العملية ؟ للإجابة عن هذا السؤال يجدر بنا تعريف المقصود بالعلم • ويختلف الكثيرون في تحديد المقصود بـ « العلم » • يقول فريدريك تايلور : « ان العلم هو معرفة مصنفة أو مرتبة لموضوع ما » • أو كما يقول بالانجليزية •

A Science is classified or organized knowledge of any kind. (1)

ويقول جلوفر Glover في كتابه « أسس الادارة المهنية » :

(1) Taylor : Testimony, P. 41.

« ان العلم عبارة عن معرفة مكتسبة بناء على ملاحظة دقيقة وتفكير سليم والتي تم تكوينها وترتيبها بطريقة منطقية رشيدة » • وهذه هي كلماته :

Knowledge gained and verified by exact observation and correct thinking, which is methodically formulated and arranged in a rational system. (1)

ويقول دافيس Davis : « ان العلم هو أى مجموعة منظمة من الحقائق والمبادئ والطرق التى تشرح ظواهر تؤدى الى اكتشاف الحقائق الأساسية وتفاعل قوانين عامة » • وفيما يلى التعريف كما ورد فى كتابه :

Any classified body of fundamental facts, principles and techniques that explain certain basic phenomena leads to the discovery of general truths and the operation of general laws. (2)

ويعرف الدرسون Alderson العلم فيقول : « العلم بحث منظم لظاهرة طبيعية • انه مجموعة من القوانين والعموميات والحقائق الوصفية ونتائج التجارب الهامة التى تؤكد هذه القوانين » • فهو يقول بالانجليزية :

Science is the orderly investigation of some class of natural phenomena. The body of science consists of statements of laws or generalizations and of the descriptive facts and results of crucial experiments which sustain these laws. (3)

من هذا نجد أن البعض يتواضع فى تعريف العلم بقوله ان العلم أى طائفة منظمة من المعرفة فى موضوع معين ، فى حين يرى الآخرون ، أن العلم مجموعة من القوانين ، والمبادئ ، ونتائج التجارب ، التى

(1) Glover : Fundamentals of Professional Management P. 1.

(2) Davis, The Fundamentals of Top Management, P. 6.

(3) Alderson : Marketing Behavior and Executive Action, P. 7.

تؤكد هذه القوانين • ونحن نميل الى التعريف الثانى نظرا لضرورة احتواء العلم على قوانين ومبادئ أساسية •

فى مفهوم المبادئ :

والسؤال ما زال مستمرا ما هو المقصود بالقوانين وما هو المقصود بالمبادئ ؟

مبادئ الادارة حقائق أساسية تشرح الظواهر الادارية المختلفة والعلاقة بينها وأسباب وجودها وكيفية التأثير فيها والنتائج المتوقعة حدوثها •

فالمبدأ قاعدة ترشد فى التنفيذ فهو تعبير عام حقيقى عن علاقات بين الظواهر •

وهو بهذا نافع فى كل الظروف وفى كل البلدان وفى كل الأوقات فهو تعبير صحيح اليوم وكان صحيحا منذ مئات السنين وسيظل صحيحا فى أى جزء من العالم (١) • وعلى هذا يقال إن مبادئ الادارة تتميز بعموميتها ، فهي ليست مقصورة على منشآت معينة أو نظم اقتصادية معينة ، وإنما تحكم التصرفات الادارية فى مختلف المنشآت ، زراعية كانت أو صناعية ، تجارية أو خدمات ، منشآت خاصة يملكها الأفراد أو منشآت عامة تملكها الحكومات ، وسواء كان ذلك فى نظم رأسمالى أو نظام اشتراكى •

فالمبدأ ، اذا ، حقيقة أساسية يشرح ظاهرة معينة ليس بالضرورة مطلق وجامد ولكن يكفى أن يكون مرشدا فى التنفيذ • ومن هذا يتضح

(١) هذا اختبار قاس للمبادئ لأن اختلاف البيئة والظروف والنظم الاقتصادية يضع قيم مختلفة بالنسبة للأهداف • ولذلك فبعض العموميات التى تشتمل على قيم فلسفية أو أخلاقية تتغير • فلا يمكن القول - مثلا - انه كلما كثر الأجر عن العمل كثرت عزيمة الأفراد على العمل • ففي بعض بلاد العالم نجد أن الأفراد غير مستعدين للعمل بالرغم من زيادة الأجر • وعلى هذا فكل العموميات التى تتعلق بقيم أخلاقية أو فلسفية أو نوافع لا يمكن اعتبارها مبادئ •

والفرق بين العموميات والمبادئ أن الأولى تتغير بتغير الزمان أما الثانية فهي ثابتة •

أن المبدأ : (١) حقيقة أساسية • (٢) يشرح ظاهرة ما معينة (٣) ويكفى أن يكون مرشدا في التنفيذ • ويمكن تعريف الحقيقة « بأنها تلك التي لا تتأثر بما يقوله أو يراه أى فرد » • والمبدأ بالرغم من أنه حقيقة أساسية إلا أنه ليس مطلقا • ان الحقيقة الأساسية تبين النتائج ، التي يمكن توقعها عند تطبيقها • وبواسطة مبادئ الإدارة ، يمكن للإداري أن يتجنب الوقوع في أخطاء أساسية في عمله ، وتمكنه المبادئ عن ثقته وطيدته ان يتنبأ بالنتائج المتوقعة ، من تصرفاته وتصرفات من حوله • فإذا كان المبدأ مطلقا سمي بالقانون • فالقانون — في مفهومنا هنا — مبدأ عام جدا ومطلق وجامد • ومبادئ الإدارة ليست كمبادئ علم الحساب • فإن $2 \times 2 = 4$ دائما • أما مبادئ الإدارة فهي مرنة لوجود عنصر الانسان ، والانسان مخلوق معقد ، ولا يمكن ، معاملته كرقم في الحساب • فالرقم ٢ في الحساب دائما ٢ • أما الانسان الفرد فمخلوق معقد لا يسهل فهمه وكل فرد له صفات غير الآخر • فليس من الغريب ان لا نستخدم المبدأ نفسه في الظروف ذاتها ، نظرا للاختلافات بين الأفراد • وغالبا ما تتغير تصرفات الفرد واتجاهاته من وقت الى آخر • من هنا خانت مبادئ الإدارة مرنة •

وسنتطرق في هذا الكتاب لعدد غير محدود من مبادئ الإدارة التي استقرت ، وتم الاعتراف بها ، بين الكثير من رجال الفكر الإداري • كما أننا سنعالج عددا من المفاهيم الأساسية التي تمثل خلاصة الفكر والتجربة على مر السنين (١) •

أهمية دراسة الأصول والأسس العلمية (المبادئ العلمية) :

من الأهمية بمكان دراسة الأصول والأسس العلمية في الإدارة للأسباب الآتية :

(١) راجع تطور الفكر الإداري

أولا : تساهم المبادئ في إيضاح مفهوم النشاط الإداري كنشاط مختلف عن عملية الزراعة أو التصنيع أو الصيانة أو الطب أو الهندسة ... الخ . فتفوق شخص مثلا في الأمور الزراعية لا يجعل منه مديرا ناجحا لمشروع زراعي ، لأن النشاط الإداري يختلف عن النشاط الزراعي (فالنشاط الإداري كما سنرى يركز على اتخاذ قرارات وعلاقات انسانية) . صحيح أن المعرفة بالأمور الزراعية من ضروريات النجاح لمدير مشروع زراعي ، ولكن ذلك لا يكفي ليكون المهندس الزراعي مديرا ناجحا . كما أن الخبرة الطبية لا تكفي ليكون الطبيب مديرا ناجحا لمستشفى ، إلا إذا كان خبيرا بالادارة . وهذا ما يفسر لنا سبب فشل كثير من المنشآت التي يديرها أشخاص كانوا فنيين ممتازين — ذلك لأنهم غير خبراء بالادارة ، وبأصولها العلمية . وعلى هذا فالنشاط الإداري يختلف عن النشاط الزراعي أو الصناعي أو الطبي أو الهندسي .

ثانيا : ليس من السهل فهم « علم الادارة » وما يجري فيه . فانه ليس من السهل توجيه الأسئلة الصحيحة ... كما أن الاجابات النهائية غير ممكنة ... وتزداد المشكلة حدة اذا عرفنا أنه كلما زاد الفرد علما كلما عرف ميادين أكثر يجهلها ، وتقابلها تحديات أكثر للكشف عن المستقبل (١) ففهم الادارة يتطلب فهم الحياة ذاتها بما فيها من تداخل وتركيب ... وافترض العوامل الأخرى ثابتة لا يفيده شيئا في فهم الادارة . وكلما قرب الفرد من الواقع ، تغير هذا الواقع ... فالتنظيمات تتغير ... والأفراد يتغيرون ... والظروف تتغير ... والطرق والأساليب تتغير ... فكل شيء يتغير ، أما الشيء الوحيد الثابت فهو التغير .

(١) وهذا يتطلب فهم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلم الانسان ... الخ .

ان دراسة المبادئ تساهم في ايضاح مفهوم الادارة ، ذلك لأن الادارة — كما سنرى — موضوع معقد لا سبيل الى الوصول الى حقيقته دفعة واحدة بل لا بد من فهم الجزئيات التي تكون الكل . . ولا يمكن الوصول الى الكل إلا بدراسة الجزئيات التي تعالجها المبادئ .

ثالثا — تحوى المبادئ كثيرا من الارشادات الادارية التي يمكن للمديرين على اختلاف درجاتهم الاستفادة منها . الأمر الذي يؤدي الى تنفيذ الأعمال على أحسن وجه . وفيما يلي تفصيل لهذا الأجمال :

(١) تساعد العموميات الاداريين على تحديد وتفريق العناصر المختلفة للمواقف والمشاكل . فهي تساعد في تفسير المواقف باقتراح العلاقات الممكنة بين مختلف الحوادث .

(٢) تساعد المبادئ الاداريين في خلق وعى لديهم عن مختلف الطرق لاتمام الأعمال . وبذلك توسع من آفاقهم الادارية وتطلقهم أحرارا من سلسلة العادات والروتين .

(٣) تساعد المبادئ الاداريين في التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل أمر من الأمور وبذلك تساعد في ذلك العمل الخطر (الاختيار بين البدائل) . كما تساعد في ابتكار بدائل جديدة .

(٤) تقدم المبادئ والعموميات للاداري المؤشرات والأدوات الاستراتيجية التي بدونها يغرق في دوامة كبيرة (من المعلومات المضللة أو تلك عديمة الأهمية) . . . وبذلك يكون لها فائدة سيكولوجية كبيرة فتعفى المديرين من الارتباك .

(٥) تجعل المبادئ الادارى واع للعناصر الداخلة فى مشاكله المميزة • فهى تطلقه حرا من شعوره بالذنب فى ارتكاب أخطاء ، لأنها تقدم له مبررا عقليا سليما للتنفيذ وبدونها لا يستطيع الدفاع عن تصرفه •

(٦) تعالج المبادئ الموضوعات الأساسية على مستوى الادارة العليا كما تعالج الأساليب والطرق الخاصة بالمستويات قرب التنفيذ • وهى بهذا تساعد على اكتشاف وتمييز عدة طرق ووسائل جديدة وتميز الطرق والوسائل التى تحقق الأهداف على أحسن وجه •

(٧) ان دراسة المبادئ تجعل المديرين على علم بالافتراضات الكثيرة التى تدخل فى الحساب • والتى بدونها يكون هناك تحيز نتيجة الجهل بالافتراضات والحلول الأخرى •• ان الامام بالمبادئ يجعل الاداريين فى موقف أحسن بالنسبة لاتخاذ قرارات رشيدة •

رابعا : تحذر مبادئ الادارة الاداريين على اختلاف درجاتهم من الوقوع فى أخطاء أساسية كان من الممكن تجنبها لو أنهم عرفوها مقدما • وذلك لأن التجربة والخطأ تكون نزعات اعتباطية قد تصيب مرة ولكنها تخطئ عشرات المرات • وفيما يلى تفصيل لهذا الاجمال :

(١) تعتبر مبادئ الادارة بمثابة أدوات الاداريين يستخدمونها للفحص والتشخيص فى اعمالهم •• ففى الطب مثلا يوجد أدوات يستعين بها الطبيب لمعرفة المرض وسببه •

(٢) تشير مبادئ الادارة إلى المفاهيم الادارية الخاطئة

السائدة لدى المديرين ، كما توضح وتحدد المفاهيم
اللاشعورية الرنانة : سلطة — مسئولية — قوة —
رقابة — بيروقراطية — حرية — عدل • وبذلك يحل
العلم محل الحدس والتخمين والخرافات •

(٣) تقدم مبادئ الادارة اجابات عن أسئلة كثيرة تدور في
خلد الاداريين بالنسبة لادارة المنشآت ... فهي بذلك
تعطى شعورا بفن وحكمة الاداريين المحنكين القدامى •
فالمبادئ ما هي الا حقائق اساسية تم اكتشافها
وصياغتها من التجارب الناجحة على مر الزمن (١) • وفي
الحقيقة فان مبادئ الادارة تسجيل مختصر للمعرفة
الادارية التي تم الوصول اليها في قرون • واذا لم
تعجب مبادئ الادارة الاداريين لأنها نظرية أو غير
ممکن تطبيقها أو لأي عذر آخر فما على الاداري الا
أن يكون لنفسه مبادئ ترشده في التنفيذ • وقد يستغرق
حياته كلها بحثا عن مبادئ يطبقها •

(٤) تهدف مبادئ الادارة الى تكوين لغة للادارة تشمل عدة
تعريفات ومصطلحات ... ويجب ألا يفهم أن هذه
التعريفات نهائية ، فالكلمات ما هي الا تعبير عن أفكار
معينة •

ولا تفيد مبادئ الادارة الاداريين الحاليين فقط وانما هي مفيدة
أيضا للطالب الذي يعد نفسه لتولى وظيفة في المستقبل • ان الموظف
أو العامل الذي يلحق بمنظمة — أي منظمة — سيواجه مشكلة •• حتى
بعد أن يعرف الدور أو الوظيفة التي سيشغلها فانه سيسأل نفسه
السؤال الآتي : ماذا يحدث في هذه المنظمة ؟ كيف تجري الأمور ؟

كيف تتم الأعمال ؟ .. وبمرور الزمن يعرف بعض الاجابات عن بعض الأسئلة التي يوجهها ، ولكنه اذا كان يجهل مبادئ الادارة ، فانه سيبدأ في عملية نقد الادارة والمديرين . وتكون عملية النقد هذه ، بمثابة ريشة . والامام بمبادئ الادارة يوضح كثيرا من التصرفات الغامضة حتى بالنسبة للموظف الصغير والعامل .

وعلى هذا فدراسة الادارة ليست ضرورية فقط للاداريين والاداريين المتوقعين وانما ضرورية كذلك للطلاب والعامل والمواطن العادي .

الادارة علم العلوم

ان الامام بالأصول والأسس العلمية في الادارة لا يخلق بالضرورة اداريين ناجحين ، ذلك لأن نجاح الاداريين يتوقف على فنهم ومهارتهم في استخدام هذه الأصول والمبادئ العلمية . ويتوقف ذلك بشكل كبير على الامام الفرد وقدرته في استخدام أصول ومبادئ العلوم الأخرى: مثل علم الاقتصاد وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع وعلم الأخلاق وعلم القانون وعلم المنطق وعلم اللغة .. والاحصاء والمحاسبة والمراجعة والتكاليف .. الخ . فالادارة علم العلوم .

ونصور فيما يلي شكلا يبين ارتباط عناصر النشاط الاداري بمختلف العلوم الانسانية والاجتماعية .

الفصل الرابع

تطور الفكر الإداري — رواد الإدارة الأوائل (أنصار الكفاية الانتاجية)

ان الإدارة — كنشاط — شيء قديم — قدم
الانسان في جهده الجماعي لتنفيذ الأعمال .
ولكن الإدارة كعلم — له أصول وأسس
ومبادئ تم صياغتها ويمكن تدريسها — شيء
حديث من مواليد القرن العشرين . ويتساءل
الكثيرون : متى بدأ الفكر الإداري ؟ وكيف
تطور ؟ ومن هم الذين أسهموا بصفة أساسية
في وضع أسس علم الإدارة ؟
يسمى هذا الفصل الى دراسة أفكار رواد
الإدارة الأوائل الذين ركزوا اهتمامهم على
« الكفاية الانتاجية » . وسنخصص الفصل
القادم لرواد الإدارة الذين ركزوا على
اتجاهات أوسع من الكفاية .

مقدمة :

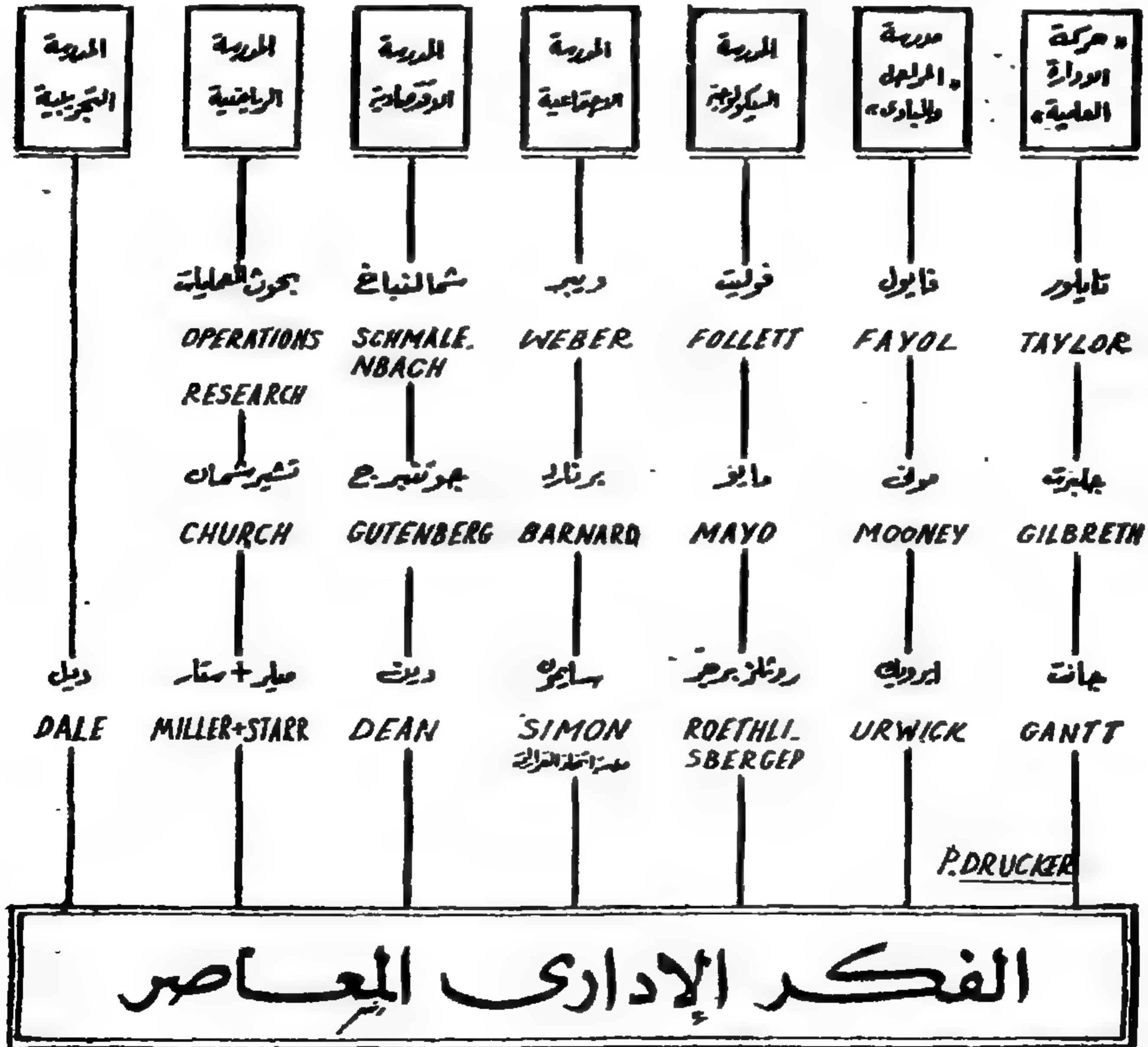
ككل ميدان من ميادين المعرفة الانسانية يسعى الفقهاء الى تحديد
أول من وضع أسس العلم . فيقال ان « أرسطو » هو أول من وضع
أسس المنطق القديم . كما يقال إن « آدم سميث » هو أبو الفكر
الاقتصادي . فهل يمكن القول أن هناك شخصا واحدا هو الذي قام
بوضع أسس الإدارة ؟

يعتقد الكثيرون أن فريدريك تايلور (١٩١٠) هو أول من وضع
أسس « الإدارة العلمية » . الا أن البعض يعتقد أن أول من بدأ حركة
الإدارة هو شارلس بابيج (١٨٣٠) . ويرى آخرون أن هنري تاون
(١٨٨٠) هو أول من اعترف بوجود مشكلة للإدارة منفصلة عن المهارة
الفنية . في حين أن البعض الآخر يرى أن أفكار هنري فايول مكملة

لأفكار تايلور .. وعلى هذا فتايلور وفايول هما اللذان وضعنا أسس
الادارة ...

الا أن الفكر الإداري المعاصر من نتيجة أفكار ودراسات عدد
كبير من الرواد الأوائل والحديثين . وبالرغم من صعوبة تصنيف هؤلاء
الرواد في مجموعات ، إلا أننا قد رأينا — تبسيطا للعرض والتحليل —
تقسيم الرواد في مجموعات مميزة .

ونصور فيما يلي شكلا يبين رجال الفكر الإداري الذين نعتقد (١)
أنهم قد ساهموا بصفة أساسية في تطور الفكر الإداري حتى وصل إلى
المرحلة التي هي عليها الآن !



(١) وقد قام ليندال أيرويك بمحاولة رائعة في تسجيل تاريخي لحياة
وأعمال سبعين من الرواد الأوائل في الإدارة . راجع :

Urwick, The Golden Book of Management, A His-
torical Record of the Life and work of Seventy Pione-
ers.

وسنبدأ في هذا الفصل بدراسة رواد الادارة الأوائل الذين ركزوا
— بصفة أساسية — على الكفاية الانتاجية ، وسندرس « حركة الادارة
العلمية » وأنصار مدرسة « المراحل والمبادئ » •

حركة « الادارة العلمية »

يقر الكثيرون أن فريدريك تايلور Taylor (١٨٥٦ — ١٩١٥)
هو أبو الفكر الادارى ومؤسس « حركة الادارة العلمية » •
Scientific Management Movement

ويرى البعض ضرورة عدم اغفال أفكار شارلس بابيج Babage
وهنرى تاون Towne • وسنعالج فيما يلى أفكارهما ثم ننتقل لدراسة
فريدريك تايلور بالتفصيل •
شارلس بابيج :

ان أفكار بابيج Babbage التى خرج بها على العالم فى حوالى عام
١٨٣٠ ما زالت تنطبق الى حد كبير على أفكار الوقت الحاضر • وقد
ظهرت أفكار بابيج فى كتابه :
The Economy of Machinery and Manufactures

وقد تعرض بابيج لموضوعات كثيرة فى ادارة الأعمال منها :
(أ) المبادئ العامة للتنظيم • (ب) الانتاج • (ج) العلاقات
الانسانية • (د) التمويل • (هـ) المبيعات • وفيما يلى ملخص لأفكار
بابيج :

— لاحظ بابيج أن مشكلة الادارة مشكلة مميزة وتختلف عن
المشاكل الفنية فى التصنيع •

— نادى بضرورة القيام باستقصاء الحقائق فى بداية كل مشروع
على أن يشمل هذا الاستقصاء : تاريخ الصناعة وموارد المواد الخام
ودرجة المنافسة وامكان تسويق السلعة ... الخ •

— اهتم بابيج بالوقت الضائع فطالب بدراسة الوقت وذلك

باستخدام الساعة الدقيقة ، كما حذر من المشاكل التي تقابل الفرد عند استعمالها .

— أثار بابيج مشكلة العلاقات الانسانية وأشار الى مأساة العلاقات في المصنع ، وكتب عما يترتب على هذه المشكلة من روح الاهمال والتخريب .

— اقترح ضرورة مساهمة العمال في أرباح المشروع .

— تكلم عن المشاكل المتعلقة بالرقابة على التكاليف وأحسن الطرق لتوزيعها .

— كتب بابيج (في التسويق) عن أهمية الاعلان ، وأهمية بحوث التسويق ، والطريقة السليمة في تسعير السلع ، فنأدى بأن يكون الزبح صغيرا للوحدة حتى يمكن زيادة رقم المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح نسكية .

هنري تاون :

كانت المقالة التي قدمها تاون Towne في عام ١٨٨٦ بعنوان :
The Engineer as an Economist
بمثابة الشرارة الأولى في الاتجاه الذي سمي فيما بعد « حركة الادارة العلمية » وقد قل تاون في عبارة صريحة : « ان الادارة ميدان مميز عن جميع فنون التصرف الأخرى المستخدمة في الصناعة » .
وتعتبر هذه الملاحظة — في وقتها — ذات أهمية كبيرة كبداية لحركة الادارة العلمية التي نسبت الى فريدريك تايلور .

فريدريك تايلور : ١٨٥٦ — ١٩١٥

ولد فريدريك تايلور عام ١٨٥٦ في مدينة « جيرمان » بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة من أسرة متوسطة الثراء . وكان في حياته الأولى يميل الى دراسة القانون . . فقد كانت هوايته هي التعرف على

الحقوق والواجبات • ولكنه ترك القاتون للخوف على بصره من الدراسة النظرية •

أفكار فريدريك تايلور الأساسية

في إحدى الجلسات التي دافع فيها عن طريقته أمام مجلس النواب الأمريكي (١) عام ١٩١٢ ، شرح فريدريك تايلور المبادئ الأربعة الرئيسية للإدارة العلمية :

أولا : احلال علم له قواعد ومبادئ علمية محل « القواعد التقديرية » (٢) — تلك التي تعتمد أساسا على خبرة فرد واحد أو خبرة مجموعة محدودة من الأفراد . أما المبادئ العلمية فهي تستمد من تجارب وخبرة الكثيرين بشكل تصبح حقائق عامة •

ثانيا : الاختيار العلمي والتطوير الايجابي للعمال ... من أجل أن يؤدي كل عامل أعلى مستوى من العمل •

ثالثا : الجمع بين العلم (في أولا) وبين الاختيار والتدريب العلمي للعمال (في ثانيا) •

رابعا : تقسيم العمل الفعلي بين الإدارة وبين العمال • والواقع أن هذا هو « مبدأ فصل التخطيط عن التنفيذ » • هذا ويؤمن فريدريك تايلور أن « الإدارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب العمال بالنسبة الى عملهم • بالنسبة لزملائهم » • كما يؤمن تايلور أيضا بأن « الإدارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب صاحب العمل أيضا والمشرّف ومجلس الإدارة... وفي واجباتهم نحو زملائهم العمال ونحو جميع مشاكلهم اليومية »

(1) Testimony before the House of Representatives,
1912, P. 30.

(٢) « القواعد التقديرية » هنا ترجمة الاصطلاح الانجليزي الذي استخدمه تايلور Rule of thumb ونحن ننصح باستخدام الاصطلاح الانجليزي مع الاصطلاح المقابل في اللغة العربية •

وفي صفحة ٣٠ من شهادته يقول « ان الثورة الكبرى تحدث في الاتجاهات العلمية لكلا الفريقين العامل وصاحب العمل ، طبقا للإدارة العلمية ، عندما ينسى كل منهم كيفية تقسيم الفائض (الربح) بينهما باعتباره أهم شيء ، ويرتكز اهتمامهم على زيادة حجم هذا الفائض حتى يزداد بشكل يجعل من غير الضروري أحداث نزاع بينهما » .

ويقول تايلور أيضا : « أنه يجب على كل من الطرفين الخضوع للبحث العلمي والمعرفة بدلا من الاعتماد على الآراء القديمة المتعلقة بالعمل » .

ويمكن تلخيص معنى « الإدارة العلمية »^(١) Scientific Management كما أوردها تايلور في كتابه المشهور بهذا الاسم والذي أخرجه عام ١٩١١ في النقاط الآتية :

١ — « ان الغرض الأساسي للإدارة يجب أن يكون الحصول على أكبر رفاحية ممكنة لصاحب العمل مصحوبة بأكبر رفاحية ممكنة للعامل » .

٢ — « ان الإدارة العلمية تختلف اختلافا أساسيا عن الإدارة التقليدية ، Traditional Management فالإدارة التقليدية تعتمد أساسا على قواعد تقديرية للخبرة السابقة Rule of thumb حيث يكون التشجيع أساسيا للحصول على أكبر قدر للعمل من العامل » .

٤ — ان الإدارة في ظل الإدارة العلمية تتحمل مسؤولية جمع المعلومات التقليدية التي كان العمال يملكونها ثم تبويبها وصياغتها في شكل قوانين وقواعد ومعدلات تساعد العامل بشكل كبير » .

(١) نرى أنه لا يجوز استخدام هذا الاصطلاح الا فيما يتعلق بأفكار فريدريك تايلور بالذات .

« ففى الادارة التقليدية ، ادارة التخمين والحدس » يقول تايلور
« المشكلة كلها تقع على عاتق العامل فى حين أنه فى الادارة العلمية يقع
نصف المشكلة على الادارة » •

« وأهم عنصر فى الادارة » — يقول تايلور — « هى فكرة
الوظيفة » ، « فعمل كل عامل يخطط تخطيطا كاملا بواسطة الادارة
يوما مقدما على الأقل — وفى معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات
مكتوبة كاملة شارحة فى تفصيل — العمل المطلوب منه » •

وفى كتابه Shop Management يمكن أن نلخص ما قاله تايلور
عن أسس الادارة The Fundamentals of Management
(فى صفحة ١٧ وما بعدها) كما يأتى :

١ — « ان ما يطلبه العمال من أصحاب الأعمال بخلاف أى شىء آخر
هو أجور مرتفعة وأن ما يطلبه أصحاب الأعمال من عمالهم
بخلاف أى شىء آخر هو انخفاض تكلفة العمل » •

ويقول تايلور : « ان غياب هذين العنصرين يكون أحسن
ترموتر على سوء الادارة أو جودتها » •

٢ — « إن كل عامل يجب أن يعطى له أعلى مستوى من العمل يناسب
قدرته وحالته الجسمية » •

٣ — « ان كل عامل يجب أن يطالب بأن يقدم أكبر كمية ممكنة من
العمل ، كمية يمكن أن يقدمها عامل فى الدرجة الأولى » •

٤ — « ان كل عامل — عندما ينتج مثلما ينتج عامل الدرجة الأولى —
يجب أن يدفع له من ٣٠ بالمائة الى ١٠٠ بالمائة طبقا لطبيعة
العمل » •

٥ — « ان العمال بطبيعتهم يميلون الى أخذ الأمور بالسهل والتكاسل »
٦ — « ان الأجور العالية وتكاليف العمل المنخفضة يمكن الحصول

عليها بدراسة الوقت » و « ان أسرع طريقة لتنفيذ أى عمل تتم
عن طريق الوقت النمطى أو المعيارى » •

٧ — « يجب كلما أمكن اغفاء رؤساء المجموعة ورؤساء العمال من
العمليات التى لها الطبيعة الكتابية ، لأن واجباتهم هى التأكد
من أن ما تم مطابق لما هو مطلوب » •

٨ — « ان النوع الوظيفى للإدارة يجب أن يحل محل النوع الحربى
للإدارة » •

Functional type of management should substitute the
military type of management.

وفى هذا النوع من التنظيم يتخصص الرؤساء كل فى وظيفة معينة
ويقترح تايلور وجود الملاحظين الآتى بيانهم فى الورشة :

١ — ملاحظ الفحص	Inspector
٢ — ملاحظ التصليح	Repair boss
٣ — ملاحظ السرعة	Speed boss
٤ — ملاحظ المجموعة	Gang boss

كما يقترح وجود الكتبة الآتى بيانهم فى حجرة التخطيط (الإدارة) :

٥ — كاتب حفظ النظام والتأديب	Shop disciplinarian
٦ — كاتب تسلسل العمل وخط السير	Order of work and route clerk
٧ — كاتب بطاقة التعليمات	Instruction card clerk
٨ — كاتب الوقت والتكاليف	Time and cost clerk

ومن الرسم يتضح أن هناك ثمانية رؤساء وظيفيين على العمال ،
لكل منهم سلطة وظيفية على كل عامل • هذا هو ما يقصده تايلور
بتعبيره « النوع الوظيفى للإدارة » •

وأخيرا يقول تايلور : « ان المصنع — وفي الواقع كل العمل —
يجب أن يدار لا بواسطة المدير وانما بواسطة ادارة التخطيط » •
ويقصد يايلور بذلك فصل العمل الفكري عن التنفيذ •

فريدريك تايلور وفكرة الادارة بالاستثناء :

يقول فريدريك تايلور أنه في ظل مبدأ الاستثناء فان المدير يجب
أن يحصل على تقارير ملخصة مقارنة تغطي كل العناصر الداخلة في
الادارة •• حتى هذه التقارير يجب أن تراجع مرة أخرى من المدير
المساعد قبل وصولها للمدير •• وذلك فيما يتعلق بالاستثناءات المرغوبة
والاستثناءات السيئة •• حتى يمكن أن تعطيه — في دقائق معدودة —
فكرة شاملة للتقدم الذي حدث أو للتأخير •• حتى يمكن أن يكون له
وقت كاف لوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ودراسة أهمية
ومدى ملائمة الأشخاص الذين يعملون بأمرته « (١) •

عداء العمال وأصحاب الأعمال لأفكار تايلور :

بالرغم من أن فريدريك تايلور حاول تحسين طرق العمل بقصد
اعطاء أكبر أجر ممكن للعامل وأكبر كمية ممكنة لصاحب العمل في
الوقت نفسه الا أن أفكاره كانت محل عداء شديد من الطرفين •
فالملاحظ أن تايلور كان يحاول أن يحصل على أكبر كمية ممكنة من
العمل من العمال الذين اعتقد أنهم كسالى بطبيعتهم وأنهم يراوغون
ويتراوغون •• !! فقد اهتم أولا بالآلات •• وبعدها بالطرق •• ويمكننا
أن نلخص فيما يلي أسباب عداء العمال وأصحاب الأعمال لتايلور
وأفكاره •

١ — أن اعتماد تايلور على دراسة الزمن والساعة الدقيقة أثار حقد

(١) راجع كتابه « الادارة العلمية » ص ١٢٦ •

العمال وغضبهم لأنهم فهموا أن في هذا اساءة لهم فهو يطالبهم بالتصرف كآلة تحدد تصرفاتها مقدما •

٢ — أن نظام الأجور الذي وضعه تايلور قد أخذ على أنه قطع علاقات الصداقة واحلال علاقات مبنية على نظام أجور خاص •• خصوصا وأن هذا النظام يشجع على المنافسة بين العمال •• وهذا قد يؤدي الى الحقد والبغضاء •

٣ — ان وضع أسس علمية محل خبرة العمال ونقل هذه الخبرة للإدارة معناه — بالنسبة للعمال — كسر أهمية الاتحادات العمالية والنقابية •

أهمية تايلور بصفة خاصة :

الاقبال من أهمية الصراع بين أصحاب العمل والعمال حول كيفية تقسيم الفائض والتركيز على كيفية زيادة هذا الفائض لمصلحة الطرفين عن طريق تخطيط أحسن للعمل وعزيمة أفضل من جانب العامل مصحوب ذلك بطرق تشجيعية ومكافآت معينة • وعلى هذا كانت معظم مجهودات تايلور وزملائه مكررة على الطرق والأساليب Techniques ومن هذه دراسة الزمن والحركة ، تحديد وتوضيح المسئوليات ، وخرائط التخطيط •• وكل ما يتعلق بالرقابة على الانتاج •

بعد هذا التحليل لأفكار تايلور الأساسية هل تعتقد أنه يستحق اللقب « أبو الفكر الإداري » ؟ ابق معنا لكي نستكمل الجولة التاريخية •

فرانك جيلبرت : ١٨٦٨ — ١٩٢٤

بدأ جيلبرت حياته العملية في حرفة البناء عام ١٨٨٥ • وقد لاحظ وجود عدة طرق يتبعها كل بناء (بتشديد النون) • وقد حاول أن يفسر هذه الطرق المختلفة خصوصا وأنه كان حديث العهد بهذه العملية • وبدأت دراساته وأبحاثه بقصد السرعة في اتمام العمل ، ورفع مستوى

الكفاية الإنتاجية عن طريق ايجاد « أحسن طريقة لاتمام العمل » .
وأصبح هذا شعارا له في أعماله وخدماته الاستشارية . وابتكر جلبرت
طريقه تصوير حركات العامل بآلة فوتوغرافية خاصة وكذلك استخدام
الساعة الدقيقة .

ولم يهتم جلبرت بحركات العامل فقط وإنما اهتم أيضا بالتصميم
الداخلي للورشة ، وعلاقته بموقع الآلات والأدوات والمواد و .. الخ .

كما ابتكر خريطة تسلسل خطوات العمل .. ودرس الظروف التي
تؤدي الى اجهاد العمال ومعرفة أحسن ظروف العمل . كما فكر في أحسن
طريقة للعمل فمثلا بالنسبة للبناء فإنه فكر في أحسن طريقة لوضع
الأحجار وكمياتها ومكانها (على يمين أو يسار البناء) وهكذا ..

هنري جانت

من أهم ما يعرف عن جانت : خرائط جانت Gantt Charts
التي تعتبر أكبر مساهمة للإدارة ، لأنها أداة أساسية من أدوات
التخطيط والرقابة : فهي تظهر العلاقة بين ما تم وما يجب أن يتم في
وقت محدد . ولا شك أن الفرق بين ما تم عمله وما كان من الممكن
عمله هو ضياع وخمول . وفيما يلي أنواع الخرائط :

The machine record chart	— خريطة سجل الآلة
The man record chart	— خريطة سجل العامل
The layout chart	— خريطة التصميم
The load chart	— خريطة مقدار العمل

تظهر الخريطة الأولى الوقت الضائع بالنسبة لكل آلة من آلات
المصنع . وخريطة سجل العامل تبين ما اذا قام كل عامل من العمال

يعدل يومه أم لا • أما خريطة التصميم فهي تختص بتخطيط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع للعمال والعدد والآلات حتى يتم العمل طبقا لتسلسل أهميته وبناء على الخطة المرسومة • أما خرائط مقدار العمل فتبين كمية العمل المطلوب بالوحدات أو بالساعات ، سواء كان للمصنع كله أم لجزء منه • أما خريطة تقدم العمل ، فهي تبين مقارنة بين ما تم عمله وبين المطلوب عمله •

خاتمة :

ان الادارة — كما بدأها تايلور — توازي « الاشراف على الورشة » ، والتخطيط موازي لمعنى الاشراف على الانتاج • ولكن الاشراف على الورشة والانتاج يجب أن ينظما في اطار المشروع ككل • ليس هذا فحسب ، ولكن المشروع يجب أن ينظر اليه بالمعنى الواسع على انه جزء من المجتمع • فهو جزء منه ويعتمد عليه في الحصول على المواد الخام والتمويل والأسواق • الخ • وابتداء النظر الى الادارة على أنها تجميع وتكامل لمختلف العناصر في داخل المنظمة •

على أن حركة الادارة العلمية قابلت صعوبات في البداية وان كانت قد جذبت العمال وأصحاب الأعمال بعد مدة ليست قصيرة •

وفي الفترة ما بين ١٩٢١ — ١٩٤٥ بدأ تطبيق « الادارة العلمية » بمعناها الواسع • فبينما ركز تايلور اهتمامه في الاشراف على العامل ، فان الادارة العلمية بمعناها الواسع تركز على المساعدة التي يجب أن يحصل عليها العامل في شكل تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة لجميع عناصر المشروع •

هنري فايول : ١٨٤١ — ١٩٢٥

ولد هنري فايول عام ١٨٤١ من عائلة برجوازية الى حد ما • ذهب في الخامسة عشرة الى اليسييه في ليون بفرنسا حيث أمضى سنتين هناك وبعدها التحق بالمدرسة الأهلية للتعيين في سانت ايتيين وكان عمره

١٧ سنة أصغر طالب • وفي التاسعة عشر تخرج كمهندس تعدين وعين لهذا في شركة كوفتري فورشا مبولت في عام ١٨٦٠ واستقال من وظيفته كمدير تنفيذي في عام ١٩١٨ حيث رقى مديرا عاما حتى وفاته في عام ١٩٢٥ •

وفي الوقت الذي كان فيه تايلور ينادى بالادارة العلمية في أمريكا كان هنري فايول Fayol (١٨٤١ — ١٩٢٥) ينادى بمبادئ الادارة في فرنسا • وظهرت أفكاره في كتابه المشهور

Administration Industrielle et Générale

الذي صدر عام ١٩١٦ (١)

يبحث الجزء الأول من هذا الكتاب في ضرورة وامكانية تدريس الادارة ، بينما يبحث القسم الثاني في عناصر الادارة ومبادئها (٢) • ويبدأ فايول بتقسيم الوظائف في المنشآت الصناعية الى ست مجموعات :

- ١ — نشاطات فنية Technical Activities (الانتاج ، التصنيع ، التغيير) •
- ٢ — نشاطات تجارية Commercial Activities الشراء ، البيع ، والمبادلة) •
- ٣ — نشاطات مالية Financial Activities (البحث والاستخدام الأمثل لرأس المال) •

(١) يشمل هذا الكتاب محاضرتين ألقيهما فايول أولهما في عام ١٩٠٠ Congrès International des Mines et de la métallurgie.

والأخرى في محاضرة بعنوان المبادئ العامة للإدارة في عام ١٩٠٨ Silver Jubilee Congress of the Société de l'Industrie Minérale.

ولم تظهر ترجمة لهذا الكتاب بالانجليزية الا في عام ١٩٢٩ • ويقع هذا الكتاب المشهور في ١١٠ صفحات •

(٢) لم يتمكن فايول من تكملة الأجزاء وكان ينوي أن يكون الجزء الثالث في ملاحظات وتجارب شخصية ، والجزء الرابع في دروس الحرب ولكن وافته المنية •

٤ — نشاطات الوقاية والضمان Security Activities (حماية الملكية والأفراد) •

٥ — نشاطات محاسبة Accounting Activities (اصدار الأسهم ، الميزانية ، الحسابات ، التكاليف ، الاحصاءات) •

٦ — نشاطات ادارية Managerial Activities (التخطيط ، التنظيم ، اصدار الأوامر ، التنسيق ، الرقابة) •

ويقول هنرى فايول ان النشاط الادارى مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق و اصدار الأوامر والرقابة • « والنشاط الادارى » يقول فايول : « نشاط مميز عن النشاطات الأخرى » • وفى كلماته بالحرف الواحد :

The Managerial function is quite distinct from the other essential functions. (1)

وقد ذكر فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الادارة التى قال بصدها أنه اضطر لاستخدامها فى حياته العملية • وسنقوم بتلخيص هذه المبادئ فيما يلى ، وان كان فايول نفسه قد ذكرها باختصار (٢) :

١ — مبدأ تقسيم العمل Division of Work وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك فى مختلف العمليات أو فى عملية واحدة •

٢ — مبدأ السلطة والمسئولية Authority and Responsibility والسلطة — كما يراها فايول — تتكون من عنصرين : السلطة

(1) Fayol, General and Industrial Management, English Edition, P. 7.

(٢) المرجع السابق صفحة ١٩ — ٤٣ •

التي يستمدّها الفرد من وظيفته والسلطة الشخصية التي يستمدّها من قوة ذكائه وخبرته وخلقهِ .

٣ — مبدأ النظام والتأديب Discipline and Obedience : أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر .

٤ — مبدأ وحدة السلطة الأمرّة Unity of Command : أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد .

٥ — مبدأ وحدة التوجيه Unity of Direction : رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتماثل في الهدف .

٦ — مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .

٧ — مبدأ تعويض المستخدمين Remuneration of Personnel : أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء باستخدام المكافآت ، أو خطط المساهمة في الأرباح أو أية مزايا عينية أخرى .

٨ — مبدأ المركزية Centralization : ويقضى بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى الظروف .

٩ — مبدأ تدرج السلطة Scalar Chain : أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها .

١٠ — مبدأ الترتيب والنظام Order : أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء (كل شخص) كما يجب أن يكون كل شيء (وكل شخص) في مكانه الخاص به .

١١ — مبدأ المساواة Equity : وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل .

١٢ — مبدأ ثبات المستخدمين Stability of Tenure Personnel
ينبه الى ارتفاع معدل دوران الموظفين بالانستقالات نتيجته
سوء الادارة .

١٣ — مبدأ المبادأة Initiative : أى ضرورة البدء فى تفكير الخطط
وتتفيذها وعلى الرؤساء ايجاد روح المبادأة بين الرؤوسين .

١٤ — مبدأ روح التعاون Esprit de corps : ان الاتحاد قود
ويشير فايول الى ضرورة العمل فى شكل فريق .

هذا ، ومن أهم ما كتب فايول « عناصر الادارة » Elements of
Administration واعتبرها فايول وظائف الادارة . ويرى فايول
أن عناصر الادارة خمسة :

١ — التخطيط	Planning
٢ — التنظيم	Organization
٣ — اصدار الأوامر	Command
٤ — التنسيق	Coordination
٥ — الرقابة	Control

وترجع أهمية هذه الأفكار الى أنها متفقة مع أفكار الوقت الحاضر .
هذا . وقد أكد فايول ضرورة التخطيط مستخدما التعبير الفرنسى
Prevoyance ومعناها بالانجليزية Looking ahead فيقول فايول :
To foresee ... means both to assess the future and
make provision for it P. 43

وعلى هذا فيقصد فايول بالتخطيط عنصرين : (١) التنبؤ (٢) وضع
الخطة . « وخطة العمل هى فى نفس الوقت — تحديد الوقت والنتائج
المرجوة والطريق الذى يجب أن يتبع وخطوات العمل وطرق العمل » .

The plan of action is at one and the same time, the result envisaged, the line of action to be followed, the stages to go through, and methods to use P. 43.

وفي وصفه لعنصر التنظيم يقول فايول : « ان تنظيم المشروع يعنى امداده بكل ما يساعده على تادية وظيفته : مثل المواد الأولية ، والعدد ، ورأس المال ، والمستخدمين » •

To organize a business is to provide it with everything useful to its functioning : raw materials, tools, capital, personnel.

وتقتضى وظيفة التنظيم من المديرين اقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم مع بعض وبين الأشياء وبعضها •

هذا ، وقد ضم فايول أيضا وظيفة التدريب الرسمى للمديرين لوظيفة التنظيم •

ويرى فايول أن وظيفة اصدار الأوامر Command وظيفة تنفيذ التنظيم • وعلى هذا نعتقد أن فايول اعتبر وظيفة اصدار الأوامر أبعد من مجرد اصدار الأوامر (بالمعنى الحرفى) ولكنها اشراف على الرؤوسين وتوجيههم •

أما « التنسيق » كوظيفة أخرى من وظائف الادارة ، فقد اختلط الأمر على فايول ولم يستطع شرح ما يقصده إذ لم ينجح فى فصلها عن وظيفتى التخطيط والتنظيم • ونحن نرى أن فايول لم ينتبه الى أن التنسيق فى الواقع ما هو الا كل عملية الادارة • فالتخطيط والتنظيم والتوجيه ما هم الا تطبيق لمفهوم التنسيق • وقد شرح فايول الرقابة بأنها «عملية الكشف عما اذا كان كل شىء يسير حسب الخطة الموضوعة والارشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة » •

فايول وفكرة الادارة بالاستثناء :

يقول فايول أنه من الأخطاء الأساسية للمديرين في المستويات العليا أنهم يبذلون وقتا كبيرا في التفاصيل (التي يمكن للمرؤوسين الاهتمام بها) وذلك على حساب المشاكل الكبيرة التي تنتظر دون حلول لها . وهذه هي كلماته :

A serious defect for a higher manager consist in devoting much time to details which subordinates could attend to as well as, if not better than he, whilst important problems await solution because he cannot manage to find time to see to them. (1)

ويرد فايول قائلا : « ان هناك بعض الناس معتقدون أنه لا يمكن أن يتم شيء على أحسن وجه اذا لم يشتركوا فيه شخصا ويمكننا أن نتصور مدى انشغال الرؤساء في تفاصيل وبذلك فانهم لا يقومون بأعمالهم الضرورية من تخطيط وتوجيه ومتابعة الأعمال الرئيسية للمشروع . ويؤكد فايول ضرورة تفويض المرؤوسين في تنفيذ الأعمال لأنه ليس من الممكن على الإطلاق أن يكون هناك وقت كاف دائما لكي يقوم المديرون بدراسة التفاصيل الدقيقة . ولا يقصد بذلك أنه على المديرين ان يتجاهلوا أو لا يعرفوا هذه الدقائق وانما من الضروري ألا تجعلهم هذه الدقائق منشغلين عن الأشياء الرئيسية » .

أهمية فايول بوجه خاص :

مما تقدم يمكن تلخيص أهمية فايول في الفكر الإداري في موضوعين رئيسيين :

- ١ — التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإداري .
- ٢ — الايمان القوى بوجود مبادئ للادارة تتميز بعموميتها مضافا الى ذلك الايمان القوى بوجوب تدريسها .

الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول :

من استعراض أفكار كل من تايلور وفايول يمكننا أن نخرج بحقيقة أساسية وهي أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة Techniques على مستوى التنفيذ ، أما فايول فقد اهتم بالاطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل . هذا وتعتبر أفكار تايلور وفايول تكملة لبعضها باعتبارهما يركزان على « الكفاية » في المشروعات .

جيمس مونى

في كتابه « مبادئ التنظيم » يقول « جيمس مونى » أن « التنسيق يحوى كل مبادئ التنظيم » (١) والتنسيق — في مفهوم مونى — هو الترتيب المنظم للجهد الجماعى من أجل توحيد النشاط في تحقيق الأهداف .

Coordination ... is the orderly arrangement of groups effort, to provide unity of action in the pursuit of a common purpose.

ولما كان التنظيم يحوى المبدأ الشامل للتنظيم فانه يجب أن يبنى على السلطة .. أو القوة المنسقة العليا

Supreme coordinating power.

ليندال ايرويك

حاول المستشار الانجليزى ليندال ايرويك Urwick وضع نظرية مجردة في التنظيم في كتابه The Elements of Administration (١٩٤٣) .

وفيما يلى العناصر التى تتركز عليها نظريته في الإدارة :

- | | | |
|-----------------------|------------|-------------|
| ١ — البحث | ٢ — التنبؤ | ٣ — التخطيط |
| ٤ — التناسب والملاءمة | التنظيم | ٦ — التنسيق |

(1) Mooney, Principles of Organization (New York Harper, 1947) PP. 5 ff.

- ٧ — النظام ٨ — اصدار الأوامر ٩ — الرقابة
 ١٠ — السلطة ١١ — التسلسل الرئاسي
 ١٢ — تحديد الوظائف وارتباطها ببعضها ١٣ — القيادة
 ١٤ — التفويض ١٥ — المصلحة العامة ١٦ — المركزية
 ١٧ — تهيئة الأفراد ١٨ — روح التعاون ١٩ — الاختيار والتعيين
 ٢٠ — المكافأة والعقاب ٢١ — روح المبادأة ٢٢ — المساواة
 ٢٣ — النظام والتأديب ٢٤ — الاستقرار •

على أن ايرويك عاد ولخص هذه العناصر في الصورة التالية :

المبدأ يؤدي الى	المرحلة يؤدي الى	النتيجة
البحث يؤدي الى	التنبؤ يؤدي الى	التخطيط
التنسب يؤدي الى	التنظيم يؤدي الى	التنسيق
النظام يؤدي الى	اصدار الأوامر يؤدي الى	الرقابة

هذا ويعلق ايرويك على الوظائف الخمس التي ذكرها فايول فيقول
 إنها في الحقيقة ثلاث وظائف :

- ١ — التنبؤ ويؤدي الى التخطيط •
 ٢ — التنظيم وغرضه التنسيق •
 ٣ — اصدار الأوامر ويظهر في الرقابة •

جيليك وايرويك

ذكر جيليك Gulick أن وظائف الادارة هي :

التخطيط	Planning
التنظيم	Organization
تهيئة الأفراد	Staffing
التوجيه	Directing
التنسيق	Co-ordinating
رفع التقارير	Reporting
الميزانيات	Budgeting

وقد ابتكر جيليك لفظا مختصرا يعبر عن الوظائف الادارية (١) :
POSDCORB

وقد قام جيليك وايرويك بمراجعة مقالات ظهرت في كتاب بعنوان :
Papers on the Science of Administration.

ومن أهم المبادئ التي نادى بها جيليك وايرويك :

- ١ - تكييف الأفراد للهيكل التنظيمي •
- ٢ - الاعتماد على فرد واحد كرئيس أعلى والاقبال من تعدد الرؤاسات •
- ٣ - وحدة السلطة الآمرة • وبالرغم من المشاكل التي قد تنتج من تطبيق هذا المبدأ الا أنها قليلة بالنسبة للارتباك والضياح ••
ضياح المسؤولية ، وعلى هذا فيستثنى من هذا المبدأ حالة الاستفادة من الاختصاصيين طبقا لمبدأ الاشراف المركب المتكامل أو ما يعبر عنه بالانجليزية :

The Principle of Integrated Dual Supervision

(١) لاحظ ان جيليك في صياغة عناصر الادارة قد اعتمد اعتمادا كبيرا على عناصر هنري فايول للادارة •

٤ — المستشارون والمساعدون •

ومن الضروري وجود مستشارين ومساعدين ليخلصوا الرئيس من الدقائق والتفصيلات وعلى هذا يجوز للمستشارين ابداء آرائهم في موضوعات متخصصة وتكون سلطتهم استشارية أو سلطة أفكار Technical Authority أما الماعدين فانهم يتصرفون باسم رئيسهم وفي حدود القرارات الموضوعه ، حتى يخلصون رئيسهم من الدقائق المتعلقة بكل الأمور •

٥ — مبدأ أساس التقسيم (تجميع الأعمال) حتى يمكن تكوين قماش منسوج •

٦ — تفويض السلطة ضرورى •• ومن الأهمية بمكان اتباع مبدأ الرقابة بالاستثناء •

٧ — تكافؤ السلطة والمسئولية •

٨ — نطاق الاشراف •• يجب ألا يزيد على خمس أو ست على أكثر تقدير •

أوليفر شيلدون

من أهم رواد الادارة الذين كان لهم دور كبير فى بلورة علم الادارة .
— فى رأينا — العالم شيلدون Sheldon فى كتابه The Philosophy of Management الذى ظهر فى عام ١٩٢٣ • ويمكن تلخيص أفكاره الأساسية فى الادارة فيما يلى :

يقول شلدون « ان الادارة جزء لا يتجزأ من تركيب الصناعة مثل العمل • وبطبيعة وضعها ووظائفها ، فانها ذلك .العنصر فى الصناعة المسئول عن توصيل السفينة الى الشاطئ عبر المحيط المضطرب .
• مهما حدث من تغيير » •

يقول شيلدون : « ان مسؤولية الادارة مسئولية انسانية ناتجة من رقابتها على البشر وليس من تطبيقها للطرق الفنية » •

The responsibility of Management is a human responsibility occasioned by its control of men than its application of technique.

وعلى هذا فالادارة لها مسئوليتان : مسئولية أمام العنصر الانساني في الصناعة ، ومسئولية أمام العنصر الانساني الذي تخدمه الصناعة •

وفي شرح مسؤولية الادارة يبدأ شيلدون بتعريف هدف الصناعة فيقول : « ان هدف الصناعة هو تقديم سلع وخدمات ضرورية للحياة الطيبة للمجموعة بالكميات المطلوبة • وهذه السلع والخدمات يجب أن تقدم بأقل الأسعار الممكنة وبأنسب معايير من الجودة » • ويردف شيلدون : « أما الادارة الصناعية فهي الوظيفة المسؤولة عن توجيه الصناعة الى النهاية المذكورة أخيرا » •

ويرى شيلدون أن الادارة كجزء شامل من الصناعة تنقسم الى ثلاثة عناصر (١) :

١ — Administration ونعتقد أنه يقصد بذلك الادارة العليا •

٢ — Organization التنظيم •

٣ — Management ونعتقد أنه يقصد بذلك الادارة التنفيذية •

يقول شيلدون أن وظيفة الادارة العليا هي « تحديد سياسة المشروع وتنسيق الوظائف » • كما يقول في التنظيم إنه « مرحلة جمع أعمال الأفراد والجماعات الضرورية مع المهارات الضرورية للتنفيذ » •

أما وظائف الإدارة التنفيذية — كما يعتقد شيلدون — فهي «التجهيز والانتاج والتسهيلات والتوزيع» • وهو يقصد « بالتجهيز » التصميم والشراء ، ويقصد « بالانتاج » التصنيع ، ويقصد « بالتسهيلات » النقل والتخطيط والترتيب والمقارنة والمساعدة والتسجيل والأبحاث ، أما « التوزيع » فهو يقصد به تخطيط المبيعات وتنفيذ عملياتها •

ويحتل التنظيم مركزا أساسيا في مفهوم الإدارة لشيلدون • فهو يقول : « ان الإدارة (العليا) تخلق التصميم • وان التصميم هو التنظيم ، وتستخدم الإدارة (التنفيذية) هذا التصميم » •

Administration makes the design. organization is the Desing. Management uses the design.

ويحلل شيلدون وظائف الإدارة في مستوياتها المختلفة فيقول : « ان وظيفة مجلس الإدارة تحديدية Determinative ، فهو يحدد السياسة التي يسير عليها المشروع • أما العضو المنتدب فهو يقوم :

١ — بالتطبيق العام للسياسة ٢ — وبالتنسيق بين الوظائف

٣ — وبالرقابة على المديرين •

أما المدير العام فهو يقوم :

١ — بالتطبيق التفصيلي للسياسة •

٢ — وبالرقابة على المجموعات الوظيفية •

أما مدير الإدارة أو المدير التنفيذي فهو يشرف على ادارته ، ويحدد السياسة الداخلية للإدارة ، هذا ويقوم بمقدم العمال بالاشراف عليهم • وبجانب هذه الطائفة من الإداريين يوجد الاختصاصيون في الأبحاث والاحصاء والسكرتارية وتسجيل البيانات •

أسئلة

- ١ — يعتقد الكثيرون أن فريدريك تايلور هو أول من وضع أسس « الإدارة العلمية » . اشرح هذه العبارة بالتفصيل .
- ٢ — الإدارة — كنشاط — شئ عديم ، أما الإدارة كعلم — له مبادئ وقواعد — شئ حديث من مواليد القرن العشرين . اشرح .
- ٣ — ارسم شكلا يبين الاتجاهات الفكرية الإدارية التي كونت الفكر الإداري المعاصر .
- ٤ — أذكر بالتفصيل أفكار فريدريك تايلور الأساسية .
- ٥ — ماذا يقصد تايلور بـ « الثورة العقلية » ؟
- ٦ — ارسم شكلا يوضح التنظيم الوظيفي كما يراه فريدريك تايلور؟
- ٧ — هل تعتقد أن تايلور يؤمن بمبدأ وحدة الرئاسة ؟ لماذا ؟
- ٨ — اشرح فكرة كل من فريدريك تايلور وهنري فايول في الإدارة بالاستثناء .
- ٩ — ما هي أهمية كل من فريدريك تايلور وهنري فايول بصفة خاصة ؟
- ١٠ — أذكر الأفكار الرئيسية لكل من هنري جانتي وفرانك جلبرت .
- ١١ — تكلم عن النشاطات الرئيسية في المشروع الصناعي كما يراها فايول .
- ١٢ — ذكر فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة . ما هي ؟
- ١٣ — اشرح بالتفصيل الأفكار الأساسية التي نادى بها أوليفر شيلدون .

الفصل الخامس

تطور الفكر الإداري (الاتجاهات الحديثة)

الفرض من هذا الفصل بحث وتحليل
أفكار رواد الإدارة الذين اهتموا
بالنواحي السيكولوجية أو بدراسة الإدارة
كنظام اجتماعي • وعلى هذا فسنتناول
بالتفصيل مدرستين على التوالي :
المدرسة السيكولوجية والمدرسة
الاجتماعية • كما سنتناول المدارس
الاقتصادية والرياضية والتجريبية •

المدرسة السيكولوجية

نعالج فيما يلي الرواد الآتى ببيانهم :

- | | |
|---------------|----------------------|
| Follett | ١ — ماري باركر فوليت |
| Mayo | ٢ — جورج ايلتون مايو |
| Rothlisberger | ٣ — فريتز روثليزبرجر |

ماري باركر فوليت : ١٨٦٨ — ١٩٣٣

يمكن القول بأن أول من اهتم بدراسة النواحي الانسانية
في الإدارة هي ماري باركر فوليت • وقد ظهر اهتمامها بالنواحي
السيكولوجية للأفراد في أثناء عملها في إحدى مجالس الحد الأدنى
للأجور •

ومن الصعب استعراض أفكار فوليت في شكل إطار متكامل إلا أننا
سنذكر بعض المفاهيم الأساسية التي وردت في مؤلفاتها (١) •

(1) The Creative Experience.

Follet, edited by Matcalfs and Urwick.

— Dynamic Administration : The Collected Papers of
Mary Follett.

فيما يلي الأفكار الأساسية التي تنادى بها ماري فوليت :

- التعارض والتكامل •
 - قانون الموقف •
 - الخلط بين القوة والسلطة •
 - المسؤولية الم جمعة •
 - التخطيط كنوع من التنسيق •
 - مهنة الادارة تحت التكوين •
- وسنحاول فيما يلي عرض هذه الأفكار :

التعارض والتكامل :

في كتابها « التجربة الابتكارية » Creative Experience
قالت فوليت : « إنه من الممكن النظر إلى التعارض بين المصالح
المختلفة لا على أنه ضياع وانهيار أساسى فى العلاقات ، بل عملية
طبيعية تسجل فيها القيم الاجتماعية المختلفة بغرض النفع
لكل من يهمله الأمر » •

وترى فوليت أنه يمكن الاستفادة من « التعارض البناء » ،
« ففى أى تعارض » — تقول فوليت — « هناك طريقتان للحل :
حل ينجح فيه طرف على آخر ، وحل آخر يضحى كل شخص بشىء مما •
وتعتقد فوليت أنه يمكن إيجاد حل وسط لا يضحى فيه أى طرف
بأى شىء » • وهذا هو ما تسميه « بالتكامل » •

« والخطوة الأولى لتحقيق التكامل هو الاعتراف بوجود المشكلة
وتحليلها بدقة وبوضوح لمعرفة العناصر ذات الأهمية » ••
ويتطلب الأمر حينئذ دراسة دقيقة لرغبات كل طرف • وتنصح
فوليت بأنه من الضروري الابتعاد عن الحلول النظرية والقيام
بدراسة فعلية لكل حالة • « ويتطلب التكامل » — تقول ماري

فوليت — « الادراك بأن التصرف الانساني لا يتبع خطا مستقيمه وإنما هو دائري » • وتشرح فوليت هذه الفكرة بقولها : « إن الشخص س لا يقوم برد فعل نحو ما يفعله ص ، وإنما يتصرف أيضا حسب اعتقاداته بما سيفعله ص » • وعلى هذا — تستمر فوليت في قولها — فالصراع ليس ضد الشخص الآخر وإنما « ضد الشخص الآخر بالنسبة للشخص نفسه » •

والسبب الرئيسي لهذا التعارض ناتج من أن كل شخص يحاول السيطرة على الآخر (الآخرين) ، سواء بالاقناع أو بالاكراه • وإذا لم يكن من الممكن التخلص من نزعة السيطرة فانه من الضروري تقوية مفهوم « السيطرة مع » وليس « السيطرة على » حتى يمكن التخلص من التعارض وجعله شيئا بناء •

قانون الموقف :

تقول فوليت أن تايلور وفايول وايرويك وجيليك يعتقدون أنه لاتمام الأعمال فانه من الضروري إعطاء أوامر (مبدأ إعطاء الأوامر) • فمثلا المفاهيم الأساسية مثل وحدة السلطة الآمرة ، ونطاق الاشراف ، والسلطة ، كلها تتركز حول « العلاقة الرئاسية » بين س الذي يأمر ص بعمل شيء معين • ولا تنكر فوليت أهمية الأوامر ولكنها تعتقد أن الملاحظة ودراسات علم النفس يظهر أنه لا يمكن أن تتم الأعمال على خير وجه بمجرد إعطاء الأوامر • فاذا شعر الرؤوسون بـ « مريسة Bossism » رؤسائهم ، كانت أفكارهم وأفعالهم وردات أفعالهم في حدود « النمط الرئاسي » وتكون الاتجاهات في هذه الحالة هي نحو « معاداة الرئاسة » • ولا يمكن كما تقول فوليت — حل هذه المشكلة بالاقناع ، فالاقناع ما هو إلا نوع من السيطرة وهو بذلك يصبح من النمط الرئاسي •

وترى فوليت أنه يمكن حل هذه المشكلة بعدم جعل الأوامر شخصية ، بمعنى توحيد كل الجهود التي لها علاقة بالموقف لدراسة ظروف الموقف أو ماتسميه «قانون الموقف» (١) . وبذلك تصبح الأوامر مستمدة من الموقف والظروف ذاتها وليس من الرئيس . فإذا تم ذلك فإن الرؤوس بمعرفته ظروف الموقف فإنه يسعى لتنفيذ ما يحقق المطلوب بالرغم من أن الرؤوس نفسه لا يتخذ القرار .

الخط بين القوة والسلطة :

تقول فوليت إن رجال الفكر الإداري يخلطون بين القوة والسلطة على أنها شيء واحد . فيتكلمون عن السلطة وتفويض السلطة والمركزية واللامركزية ... الخ . « إن السلطة » — كما تقول فوليت — « مستمدة من الوظيفة ذاتها ، وكل وظيفة لها قدر مساو من السلطة . وعلى هذا لا يمكن تصور انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل كأنسياب المياه من أعلى المبنى إلى أدناه . وعلى هذا فتفويض السلطة يجب ألا ينظر إليه على أنه تفويض القوة .. وإنما إعطاء الفرصة للمستويات الأقل في تنمية قوتهم وبذلك يكون الهدف دائما هو تنمية قوة كل فرد حتى تكبر القوة في الجهاز الإداري لتلائم الأعمال » .

وتقول فوليت : « إن المسألة ليست مسألة حاكم ومحكوم .. وإنما كل شخص له سلطة على قدر الوظيفة التي يشغلها . وعلى هذا فالسلطة ليست تفويض قوة وإنما إفساح مجال لتنمية فرصة القوة لدى الرؤوس » . وعلى هذا تردف فوليت قائلة : « إنه من المستحسن عدم الكلام عن المستويات العليا والمستويات الدنيا ، أو القول بأن (س) رئيس (ص) و (ص) رؤوس لـ (س) » . وهي تحبذ القول بأن (ص) يعمل مع (س) . فالرئاسة ليست شخصية وإنما طبيعة الموقف هي التي خلقت مثل هذه العلاقة .

(1) The Law of the Situation.

المسئولية المجمعة :

تنظر فوليت إلى المسئولية لا على أنها شيء منفصل يمكن تمييزه عن مسئولية الآخرين وإنما المسئولية في الحقيقة — تقول فوليت — « مسئولية مجمعة Accumulated Responsibility » . فالمسئولية ليست شخصية وإنما مستمدة من الوظيفة أو الموقف . وعلى هذا ترى فوليت أنه يجب ألا نقول إن (س) مسئول أمام (ص) ، وإنما يجب أن نهتم بـ « الأشياء المسئول عنها (س) » — فوظيفة كل فرد — كما تقول فوليت — لا يمكن النظر إليها على أنها منفصلة عن وظيفة الآخر ، وعلى هذا فالمسئولية ليست منفصلة عن مسئولية الآخرين .

وتنفى فوليت أنه ليس معنى هذا عدم إمكان محاسبة كل فرد عن عمله وإنما يجب النظر إلى مدى مساهمة أعماله في تحقيق الأهداف الشاملة ، فإذا كان هناك تقصير ، فإنه من الأهمية بمكان النظر إلى كيفية تحسين أو تصويب الأمور لا مجرد توقيع العقاب .

التخطيط كنوع من التنسيق :

تقول فوليت إن « الخطط الواردة من أعلى لتنفيذها على مستوى أقل مآلها الفشل ، فمن الضروري أن يكون هناك تنسيق أثناء وقبل وضع الخطة » . (قبل وضع الخطة عند رسم السياسات . . فتغلغل السياسات في مراحلها الأولى ضروري) . وعلى هذا — ترى فوليت — أن التنسيق لا يأتي بعد وضع الخطة أو يتم بواسطة المستويات العليا ، وإنما يجب أن يتم قبل وأثناء التنفيذ ، وعلى هذا فإنه يجوز لرؤساء الإدارات الاتصال ببعضهم البعض للتنسيق بين أعمالهم دون الرجوع إلى أعلى .

مهنة الادارة تحت التكوين :

تقول فوليت إن « الادارة مهنة في طريق التكوين » . ولذلك فهي

ترى ضرورة إرساء أسسها على قواعد علمية مبنية على الدراسة المستمرة لأعمال المديرين .. هذا وقد نادت فوليت في عام ١٩٢٥ بضرورة القيام بأبحاث عميقة في المؤسسات والمنشآت .

ايلتون مايو وفريتز روثزبرجر

تعتبر الأبحاث التي قام بها ايلتون مايو وفريتز روثزبرجر في شركة ويسترن اليكتريك الأمريكية Western Electric بمثابة نقطة تحول في الفكر الإداري . وقد سميت هذه التجارب بأبحاث « هاوثرن » Hawthorne وأصبحت أفكار مايو وروثزبرجر بمثابة مدرسة تسمى مدرسة العلاقات الانسانية باعتبارهما قاما بدراسات تجريبية عن التصرفات الانسانية كطريقة جديدة للتعليم الإداري . ويعتبر مايو « مصلحا اجتماعيا » يرغب في الوصول إلى مجتمع أفضل بفضل مديرين يتطلعون إلى المستقبل . وقد نشر مايو عدة مؤلفات في موضوع العلاقات الانسانية : المشكلات الانسانية للحضارة الصناعية (١) ، المشكلات الاجتماعية للحضارة الصناعية (٢) ، المشكلات السياسية للحضارة الصناعية (٣) . وقد قام روثز برجر بمساعدة مايو في أبحاثه في ويسترن اليكتريك وقام بنشر عدة مؤلفات : الإدارة والحالة المعنوية (٤) ، الإدارة والعامل (٥) ، التدريب للعلاقات الانسانية (٦) . ونظرا لأهمية تجارب هاوثرن فائنا نعالجها فيما يلي :

-
- (1) The Human Problems of Industrial Civilization 1933.
 - (2) The Social Problems of Industrial Civilization 1945.
 - (3) The Political Problems of I.C. 1947.
 - (4) Management and Morale, 1941.
 - (5) Monagement and the Worker, 1939, (with Dick-son).
 - (6) Training For Human Relations, 1954.

تجارب هاوثرن :

كانت الدراسات في مصنع هاوثرن تهدف أساسا إلى قياس الزيادة في الانتاج نتيجة تغير بعض عناصر ظروف العمل : مثل فترات الراحة القصيرة والطويلة ، مع الغذاء وبدونه ، طول يوم العمل وطول مدة الأسبوع • وقد قام الباحثون بوضع خمس آنسات في حجرة اختبار تحت ملاحظة شخص يقوم بتسجيل المشاهدات • وفي الشهور الأولى من التجربة ظلت ظروف العمل كما هي وفي هذه الفترة زاد معدل الانتاج للساعة الواحدة • ثم تم تغيير ظروف العمل بالتدريج — فقلت ساعات العمل عن الـ ٤٨ ساعة الأصلية (٦×٨ أيام) وحدث تغير في فترات الراحة ٠٠٠ وزاد الانتاج للساعة الواحدة أيضا • وقد أثارت هذه النتائج الأولية حيرة الكثيرين : إذ زاد الانتاج دون زيادة أو تغير في ظروف العمل كما أن اتجاهات الآنسات ومعنوياتهن ارتفعت !! ولم يكن من الممكن معرفة تأثير اعتبار واحد على الموقف ولذلك تقرر دراسة كل الاعتبارات مرة واحدة •

ويفسر الكثيرون معدل الزيادة في الانتاج للساعة الواحدة بأن ذلك حدث نتيجة لتغير اتجاهات الاشراف ٠٠٠ فأصبح للعمال الحرية في الكلام بدلا من الاشراف القاسى ٠٠ ! وأصبحو يعلمون بالتغيرات التى ستحدث في ظروفهم •

ومن ناحية أخرى فقد نالت الآنسات اهتماما أكبر • فكونهن موضع دراسة ويبحث زاد — مما لا شك فيه — من اعتزازهن بأنفسهن خصوصا وأنه كان هناك عدد هائل من الزائرين المهمين كما كانوا موضع اهتمام الادارة العليا • ليس هذا فحسب وإنما أصبح الآنسات يعملن في شكل مجموعة متشابكة تشابك الخيوط في النسيج ٠٠٠ فقد عملن مع بعضهن البعض وزادت صلاتهن ببعضهن البعض ونما ما يسمى « بانخلاص المجموعة » •

من هنا يتضح أن هناك علاقة قوية للعلاقات الانسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الموظفين والعمال ، لها أثر مثل ظروف العمل والنواحي المادية • وقد أطلق الكثيرون من المعلقين على هذه النتائج « بالنور العظيم » وعظمة هذه الأبحاث ناتجة من تجاهل المهندسين وعلماء النفس الصناعيين في مناداتهم لتعاليم فريدريك تايلور (زيادة في الأجر) •

وفي عام ١٩٢٨ قام الباحثون بعمل دراسة يسألون فيها أكثر من ٢١٠٠٠ عامل عما يجبوه وما يكرهونه بصراحة بالنسبة لظروف العمل ، وظهر من نتائج هذه الدراسات أن الشكوى غالبا لا يكون لها علاقة بالشخص بمعنى أنه ليس هناك علاقة بين الشكوى وبين الشخص أو الشيء الموجه الشكوى إليه ، وقد أظهرت هذه الأبحاث شيئا جديدا لم يكن معروفا وهو الاقلال من الضيق Tension ورفع الروح المعنوية • فقد شعر العمال بأنهم بشر لأن لهم الحق في قول ما يشعرون به (بصرف النظر عما إذا كانت الشكوى على حق أم لا) • لاحظ الباحثون أن الشكاوى الرئيسية قد أصبح من الممكن احتمالها بالنسبة للعمال أو اختفت نهائيا • وحتى بالرغم من أنه لم يتم إحداث أى تصحيح في موضوع شكوى معين (الأكل رديء في الكافتيريا) فإن العمال شعروا بأن الأكل قد تحسن •

وقد بينت هذه التجارب أنه لا يمكن فهم تصرفات العمال منفصلة عن شعورهم •• وهذه ظاهرة جديدة لعلماء النفس •

ومن الدراسة تمكن روثلز برجر من إظهار مفهوم الحالة المعنوية Morale إلى الوجود • فلم تصبح الحالة المعنوية شيئا متعلقا بفرد واحد وإنما هي علاقة ديناميكية في التوازن بين الأفراد وبعضهم وبين الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها •

«A dynamic relation of equilibrium between individuals and the organization they serve.

وعلى هذا تفهم الحالة المعنوية في المنظمة بالنظر إلى العلاقات بين الأفراد وبعضهم كجزء من نظام اجتماعي • وأن العداء الظاهر أمام نظام الصناعة المادي مثلاً ناتج من عدم وجود توازن في ظل التقاليد القديمة الأمر الذي يؤدي إلى شعور بالفراغ والتمرد والانتحاز •

وقد أظهرت النتائج أيضاً لأبحاث ١٩٣١ أن معدل الانتاج للعمال قد انخفض بالرغم من قدرتهم على إنتاج معدل أكبر من ذلك وبالتالي انخفضت أجورهم فهم قد قرروا اختيار تخفيض المبلغ الذي يأخذوه • وكان هذا عكس ما قاله فريدريك تايلور • فلم يكن هدف هذه المجموعة كسب مبلغ أكبر من المال ولكن كان هدفهم إعطاء شعور بكمية عادلة من الانتاج • وحاول روثلز برجر وديكنسون تفسير ذلك ورفضوا افتراضات تايلور بأن العامل بطبيعته كسول كما رفضوا الافتراض بأن العمال في عداء مع الشركة • • • وإنما ما هي إلا تعبير عن الشعور المتبادل بين أعضاء المجموعة ذاتها • • فقد اتضح من دراسات دقيقة شاملة أن المجموعة تعتقد بالأفكار الآتية التي تتعلق بتصرفات الفرد :

- ١ — يجب ألا تنتج قدراً كبيراً جداً من الانتاج •
 - ٢ — يجب ألا تنتج قدراً قليلاً جداً من الانتاج •
 - ٣ — يجب ألا تحاول « المريسة » بمعنى أنه إذا كنت مفتشاً مثلاً فلا تمثل دور المفتشين •
- وعلى هذا فمركز الفرد يتقرر في المجموعة بمدى امتثاله لهذا الشعور • وقد أظهرت هذه التجربة أهمية المجموعات غير الرسمية •

المدرسة الاجتماعية

نعالج في هذه المدرسة ثلاثة رواد :

Weber

(أ) ماكس ويبر

Barnard

(ب) شيبتر بارنارد

(ج) هيربرت سايمون Simon

ماكس ويبر : ١٨٦٤ — ١٩٢٠

يعتبر ماكس ويبر من أهم علماء الاجتماع .. ولذلك فانه لم يهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما كان اهتمامه بتركيب المجتمع ككل ، وبتكوين المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية •

ومن أهم الأفكار الأساسية التي ساهم بها ماكس ويبر هو « النموذج البيروقراطي للإدارة » • وهو في هذا يقول :

« إنه من الوهم التفكير لحظة واحدة في أنه من الممكن استمرار الأعمال الإدارية في أي ميدان دون الاعتماد على رؤساء إداريين يعملون في مكاتب » •

« فالتنظيم البيروقراطي — مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة — يكون نظاما فنيا رسميا .. أحسن نظام رشيد » •

وفيما يلي ما قاله :

For bureaucratic administration is, other things being equal, always, from a formal technical point of view, the most rational type. For the needs of mass administration today, it is completely indispensable. The choice is only that between bureaucracy and dilettantism in the field of administration. 1

وقد وضع ويبر عدة معايير للنموذج البيروقراطي المجرد :

١ — الهيراركية Hierarchy

٢ — تركيب عقلى للوظائف Rationalized Job Structure ويتقصد

(1) Max Weber, From Max Weber, Essays in Sociology, translated and edited, Gerth, H., H., and Mills C. W. (New York : Oxford University Press, 1946).

بذلك تقسيما عقليا للعمل ، وكل منصب يكون مصحوبا
بالسلطة القانونية اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة .

٣ — الرسميات Formalization وهو يقصد بذلك أن التصرفات ،
والقرارات والقواعد قد تم تسجيلها كتابة .

٤ — فصل الادارة عن الملكية Management seperated from
ownership فهناك الطبقة المهنية الادارية والتي يدفع لها أجر .

٥ — الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها No property right to office

٦ — كفاءة وتدريب خاص مطلوبين للطبقة الادارية
Special Competence and training

٧ — يتم اختيار الأعضاء على أسس الكفاءة وفي ظل المنافسة .

٨ — التأثير القانوني .

شيستر بارنارد : ١٨٨٧ — ١٩٦١

يعتبر شيستر بارنارد من أول الاداريين الناجحين الذين كتبوا
في نظريات الادارة (تماما مثل هنري فايول) . وقد قام شيستر
بارنارد بمعالجة نظريات الادارة بعد خدمة في شركة عامة . ويحاول
بارنارد بفكره العميق وباستخدام العلوم النفسية وعلم الاجتماع
وعلم الاحصاء ، وعلم الفلسفة تحليل وظائف الادارة تحليلا دقيقا
لم يسبق له مثيل في تاريخ الفكر الاداري (١) .

ويمكن تلخيص النقاط الأساسية التي ناقشها برنارد كما يلي :

(١) من أهم الكتب التي قدمها لنا شيستر بارنارد .

The Functions of the Executive 1938.

Organization and Management 1948.

- ١ — النظم التعاونية المتناسقة المبنية على تفكير رشيد •
- ٢ — التوازن بين الاشباع والاسهام بالنسبة للعمال والموظفين •
- ٣ — التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي •
- ٤ — مفهوم القبول للسلطة من الرؤوسين •
- ٥ — المفهوم الأخلاقي للمسئولية •
- ٦ — شبكة الاتصالات •
- ٧ — العوامل الاستراتيجية في اتخاذ القرارات •
- ٨ — التخطيط القومي والعالمي •

التعاون :

ينظر برنارد إلى التنظيم على أنه نظام يجمع عددا من الأفراد تكون أعمالهم متناسقة إداريا « وهو كنظام مترابط بعضه ببعض بهدف مشترك بعزيمة أفراده في المساهمة في تشغيل التنظيم وفي قدرة الأشخاص على الاتصال ببعضهم » •

Organization :

A system of consciously coordinated personal activities of two or more persons.

وأحسن تنظيم هو التنظيم الرئاسي حيث يتم الحصول على التعاون نتيجة إخضاع الأجزاء إلى سلطة مركزية •• وتقل حرية الآخرين حتى يقل الاحتكاك •• وعلى هذا ف عناصر التنظيم ثلاثة :

- ١ — التعاون •
- ٢ — التنسيق •
- ٣ — الإرادة •

التوازن بين الاشباع والاسهام :

لماذا ، يسأل بارنارد ، يقوم الفرد في المساهمة بخدماته في منظمة معينة ؟ يقول بارنارد أن الفرد له حرية محدودة في الاختيار ، فانه يقف خارج كل هذه المؤسسات ويحاول أن يلتحق بتلك التي تحقق له مزايا أكبر من غيرها بالنسبة للخدمات التي سيؤديها . ويمكن النظر إلى هذه المزايا من وجهة نظر المؤسسة على أنها مرغبات أو مشجعات . ولهذا تكون وظيفة المديرين هي إدارة المرغبات والمشجعات سواء بالنسبة للموظفين أو المستثمرين أو المستهلكين ، وفيما يلي أربعة أنواع من المشجعات :

- ١ — مشجعات مالية .
- ٢ — مشجعات غير مالية . (مثل المركز الاجتماعي أو الأدبي) .
- ٣ — ظروف عمل ملائمة .
- ٤ — ظروف مثالية روحانية .

وتعتبر المشجعات المالية غير كافية لتشجيع الأفراد على العمل إذا وصل الأفراد إلى حالة من الكفاف . وليس من اليسير إبدال المشجعات غير المالية بمشجعات مالية . والتوازن في إعطاء مشجعات كافية لمجموعات الناس هو في ذاته نجاح المشروع إلا أن المشروعات غالبا ما لا تستطيع تحقيق هذا التوازن . ولذا فنحن نرى دائما كصفات للتاريخ الانساني عدم القدرة على التعاون — فشل التعاون — فشل التنظيم — تفكك وانحيار التنظيم — تحطيم التنظيم — إعادة التنظيم .

التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي :

- في كل تنظيم رسمي — يرى بارنارد — هناك تنظيما غير رسمي .
- والفرق بين الأول والثاني أن الأول (عقلاني) والثاني غير عقلاني .
- كما أنه في نفس الوقت لا نهائي ، أما الأول فهو محدد هيكليا .

والعلاقة بين التنظيمين علاقة متينة ، فالتنظيم غير الرسمي غالبا ما يحدد التنظيم الرسمي • كما أن التنظيم الرسمي يخلق تنظيما غير رسميا • فلا يمكن وجود الواحد دون الآخر •

فاذا كان التنظيم غير الرسمي يعمل في اتجاهات مخالفة لاتجاهات التنظيم الرسمي فان مصير التنظيم الفشل • ويجب ألا يفهم أن التنظيم غير الرسمي غير مفيد في الحقيقة — كما يقول بارنارد — أنه يمكن النظر إليه على أنه وسيلة لحفظ الأفراد في ضوء التنظيم الرسمي وبدونها قد يحدث انفصال في الشخصية نتيجة الصبغة الرسمية المفروضة في التنظيم •• حيث يتصل أى فرد بأى فرد آخر يتكلم معه وينصحه ويقبل منه النصائح دون ورود ذلك في لوائح تنظيمية •

مفهوم قبول السلطة من الرؤوسين :

يرى بارنارد أن « السلطة هي تلك الصفة المميزة للأمر في التنظيم الرسمي التي على أساسها يتم قبول الأمر » • وعلى هذا فالقرار المتعلق فيما إذا كان الأمر يتمتع بسلطة لا يكون من جانب الشخص الذي أصدر الأوامر وانما من جانب الأشخاص الذين توجه اليهم هذه الأوامر ، وعلى هذا فالتعليمات تكون مقبولة وحاملة للسلطة اذا توافرت فيها أربعة مقاييس :

(أ) الذكاء

(ب) ارتباطها بأهداف المنظمة •

(ج) ملاءمتها للمصالح الشخصية في مجموعها داخل الهيئة •

(د) امكان تنفيذها •

ويتوقف قبول السلطة على :

- ١ — كبر وصغر منطقة السواء « الأمر يستوى في الحالتين » (١) •
- ٢ — كما يتوقف على الشعور السائد لدى الرؤوسين بإمكان تحميل مسئولية اتخاذ القرارات على مؤسساتهم وتخلصهم من ذلك بتنفيذ الأوامر الصادرة من أعلى •

المفهوم الأخلاقي للسلطة :

لا تحدد المسئولية بمعيار واحد وإنما بمجموعة مركبة من المعايير الأخلاقية والقانونية الفنية والمهنية والتنظيمية • وإذا تعارضت هذه المعايير مع بعضها البعض — وغالبا ما تتعارض — فإن ما ينتج غالبا هو شلل في التفكير وفي التنفيذ • وعلى هذا يقول بارنارد : ان اتخاذ القرارات يتعلق بقيم ومشاكل أخلاقية ••

شبكة الاتصالات :

ان النظام التعاوني يتوقف على قدرة الأشخاص على الاتصال ببعضهم البعض • وعلى هذا فوظيفة المديرين هي تكوين شبكة للاتصالات ••• وعلى هذا الأساس يمكن النظر الى الهيكل التنظيمي على أنه شبكة اتصالات • وتصبح خطوط السلطة في حقيقتها قنوات لا يصلح وتسليم المعلومات • (لاحظ أن بارنارد هو نفسه رئيس مجلس ادارة شركة تليفون) ويضع بارنارد سبعة مبادئ في الاتصال:

- ١ — يجب أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد التنظيم
- ٢ — يجب أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة •
- ٣ — يجب أن يكون « خط الاتصال » أقصر ما يمكن حتى يمكن تحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء •

(١) تلك الحالة التي يستوى فيها حل على آخر • باللغة الدارجة يقال لها « ما تفرقش » •

٤ — يجب أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال وإلا حدث سوء فهم واحتكاك وازدواج في المعلومات •

٥ — يجب أن يكون الأشخاص في مراكز الاتصال ملائمين لهذا العمل •

٦ — يجب عدم مقاطعة خط الاتصال وذلك بالعمل على وجود أشخاص باستمرار في خط الاتصال •

٧ — يجب أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفا •

ينظر بارنارد الى التنظيم على أنه نظام اتخاذ قرارات كما أنه — في الوقت نفسه — نظام اتصال •

العوامل الاستراتيجية في اتخاذ القرار :

تختلف عملية اتخاذ القرارات في المنظمة عن اتخاذ القرارات بالنسبة للفرد الواحد فالأولى تكون نقطة في خط طويل من القرارات المتصلة •

ويجب على متخذ القرار أن يفرق دائما بين العوامل الاستراتيجية وبين الأمور التي لا تؤثر على موضوع القرار •• ان تحديد العامل الاستراتيجي هو في حقيقته اتخاذ قرار لتضييق مجال التفكير والبحث للوصول الى الهدف •

التخطيط :

يقول بارنارد ان رجال التخطيط (على المستوى المحلى أو القومى أو العالمى) قد تجاهلوا حقائق التصرفات الانسانية في المنظمات المعقدة • فمعظم الخطط مبنية على افتراضات غير أكيدة عن المستقبل •

وعلى هذا فالخطط التفصيلية شيء من الخيال • • ويتهرب المخططون من حريتهم في الاختيار بإصدار أوامر وتعليمات • • وعلى هذا يجب أن يتوافر في الخطة :

- ١ — الأهداف الواجب تحقيقها •
- ٢ — امكانية تحقيقها •
- ٣ — العناصر المفروضة في الموقف •
- ٤ — الارتباطات السابقة والمستقبلية •
- ٥ — حلول ايجابية لمقابلة عدم التأكد •
- ٦ — مسئولية التنفيذ •

هيربرت سايمون : ١٩١٦ —

ان هدف سايمون هو تقديم علم للتصرفات الانسانية خال من القيم ووجهات النظر • وهو في سعيه هذا مثل تايلور وجيليك وايرويك، إلا أنه في كتاباته رفض رفضا قاطعا ما قاله رواد الادارة الأوائل وركز هجومه على المبادئ التي سماها أمثال Proverbs • وهو يؤمن بأن علم التصرفات الانسانية يجب أن يأخذ في الحسبان طبيعته كحيوان اجتماعي رشيد (عقلاني) وهو يختار لذلك أداتين : التأثير والاختيار • وقد كان لأفكار بارنارد تأثيرا كبيرا عليه فتلاحظ أن معظم أفكار بارنارد قد قام بالتوسع فيها • وقد كان للعلاقة الشخصية ببارنارد تأثير كبير • ويمكننا أن نلخص فيما يلي الأفكار الأساسية التي ناقشها •

- ١ — الهجوم على المبادئ (الأمثال) •
- ٢ — الكفاية : أساسية للادارة في مستويات التنفيذ •
- ٣ — عنصر التأثير The mechanism of influence

- ٤ — الاتصال : العقبات والمساعدات •
 - ٥ — الاكتفاء بحل لا بأس به بدلا من حل أمثل •
- Satisficing vs, Maximizing and Optimizing.

١ — الهجوم على المبادئ :

ان كتاب سايمون « التصرفات الادارية » (١) يمكن قراءته وقراءته بمقتة وهو يهاجم مبادئ الادارة ويطلق عليها أمثلة ، شعارات ، وألفاظ لا تختلف اختلافا كثيرا عن تلك التي يستخدمها « أوبانجى » رجل الطب « الأوبانجى » (بأفريقيا) لمعالجة الأمراض • وساييمون فى هذا قد عبر عن شعور عدم الراحة السائد نتيجة تعارض المبادئ مع بعضها :

- ١ — مبدأ وحدة الرئاسة ومبدأ التخصص الرئيسى •
- ٢ — مبدأ نطاق الاشراف ومبدأ قصر خطة السلطة •
- ٣ — مبدأ التنظيم حسب السلعة وحسب المنطقة وحسب نوع العمل •

وقد قام سايمون بمعاداة « الادارة العلمية » التى بدأها تايلور على أساس أنها تتعلق تعلقا مباشرا بالنواحي المتكررة الرديئة وليس فيها أى شىء فيما يتعلق باتخاذ القرارات •

٢ — الكفاية أساسية للمستويات الدنيا :

يرى سايمون أن المقياس الأساسى للقرارات الادارية يجب أن يكون مقياس الكفاية لا مقياس الفاعلية فهذا المقياس يحدد اختيار

(١) فيما يلى مجموعة من مؤلفات هيربرت سايمون :

- Measuring Municipal Activities 1938 with C. Ridley.
- Administrative Behavior 1947.
- Public Administration 1950.
- The New Science of Management Decision 1960.
- Models of Man with others.

البدائل التي تحدث أكبر الفوائد للعناصر المستخدمة • أما الملائمة فهي المقياس المطلق لتحديد الأهداف • ولما كانت الكفاية تتعلق باستخدام عناصر فانها تكون مقياس تنفيذى على المستوى الأدنى • وعلى هذا فان سايمون يعتبر أن مقياس الكفاية لا يعتبر صالحا إلا للمستويات الادارية الدنيا ، أما مقياس الفاعلية وهي ما تتعلق أساسا بالفوائد في علاقتها بنوع العناصر المستخدمة فانها لا تخضع للمقاييس والمقارنة كما في حالة الكفاية حيث تختلف وجهات النظر • يقول سايمون إن الانسان يحاول أن يختار حلا وسطا من بين عدة حلول وهو بهذا يكسر قاعدة الكفاية •

٣ — عنصر التأثير :

يرى سايمون أن الأفراد في التنظيم ما هم إلا متخذي قرارات • ويقوم الرؤساء بالتأثير على رؤوسهم بمساعدتهم في تحديد الافتراضات والحقائق التي على أساسها يتم اتخاذ القرار •

إن أول قرار يقابل الموظف هو ما اذا كان يقبل العمل بالمشروع • ويستخدم سايمون فكرة بارنارد للتوازن فيقول : ان كل فرد في المنظمة سيبقى فيها إذا كان الاشباع الذي يحصل عليه نتيجة صافي المشجعات Inducements من مساهمة أعماله (مقومة بالنسبة لقيمتها له) أكبر من الاشباع الذي يحصل عليه نتيجة الاستقالة • وهذا ما يسمى بالمؤثرات الداخلية •

ومن المؤثرات الخارجية على الفرد السلطة في اتخاذ القرارات وليست السلطة الرئاسية وإنما سلطة التخصص والمعرفة التي يتمتع بها صاحبها • (مثل السلطة الوظيفية) •

ومن المؤثرات الخارجية أيضا التدريب والنصائح والمعلومات • فالتدريب يؤثر في الشخص ليتصرف بشكل معين كما أن المعلومات

التي تنساب في الشبكة الهائلة في التنظيم تؤثر في اتخاذ القرارات •
وبالنسبة للمؤثرات المتعارضة فان سايمون يعطيها أهمية كبيرة
لدرجة أنه يقول ان « الادارة ليست الا معركة بين عدة مجموعات من
المؤثرات » •

٤ - الاتصال والمعلومات :

يعرف سايمون الاتصال بأنه أى عملية يتم بواسطتها إيصال
أو استلام افتراضات لازمة لاتخاذ القرار في أى جهات التنظيم •
وهذه العملية تتحرك إلى أعلى وإلى أسفل وجانبيا • ويقال
سايمون من أهمية السلطة في إيصال المعلومات ويزيد من أهمية
التنظيم غير الرسمي والمجموعات غير الرسمية • وهو يعدد الصعوبات
التي تقابل في الاتصال •
ولما كان من الضروري وجود ذاكرة لكل تنظيم فانه من الضروري
خلق سجلات وأرشيف وآلات حاسبة حتى تستطيع جمع المعلومات
وتخزينها لحين طلبها •

٥ - الاكتفاء بحل لا بأس به بدلا من « الحل الأمثل » :

في معالجته لعملية اتخاذ القرارات نجهد أن سايمون يهاجم
الافتراض بأن كل القرارات رشيدة • • خصوصا إذا اعتمدت على
نظريات الاختيار في الاقتصاد والاحصاء فهذه النظريات مبنية على
الافتراضات الآتية :

- (أ) يعرف متخذو القرارات كل الحلول •
- (ب) يعرف متخذو القرارات كل النتائج المترتبة على كل حل •
- (ج) أن متخذ القرار يضع في رأسه ترتيبا عن الأفضل لكل
الحلول (عملية التقويم) •

فالحقيقة — كما يقول سايمون — أن القرار الرشيد ليس رشيداً ١٠٠٪ لأنه ليس من الممكن أن تتوافر الشروط السابقة وعلى هذا فعندما يسعى الشخص لدراسة الحلول ويجد أن المشكلة سهلة الحل فإن مستوى طموحه يرتفع ، أما إذا وجد — أثناء سعيه لمعرفة البدائل — أن المشكلة صعبة فإن مستوى آماله ينخفض • وعلى هذا فبدلاً من اختيار الحل الأمثل فإنه يكتفى بحل مقبول •

المدرسة الاقتصادية

من أهم أنصار المدرسة الاقتصادية الفريد مارشال الاقتصادي المعروف بكتابه مبادئ الاقتصاد • ويعتبر شمالنباخ (١) Schmalenbach من أهم مؤسسي هذه المدرسة الفكرية في الإدارة : فقد اهتم بالميزانيات ومشاكل التمويل • وقد ابتكر ما يسميه « الميزانية الديناميكية » كما اهتم بالتكاليف الثابتة واستغلال الطاقات الانتاجية وطالب بضرورة الاعتراف بأهمية هذه الظواهر بالنسبة للمشروع •

ومن أهم أصحاب المدرسة الاقتصادية للإدارة من المعاصرين هو « جوتنبرج » Gutenberg وهو يشغل منصب أستاذ بجامعة كولون منذ عام ١٩٤٠ وهو ينظر إلى إدارة المشروعات من ناحية اقتصادية فقد قام بكتابة عدة كتب (بالألمانية) في هذا المجال ، ومن أهم الكتب التي نشرها (٢) :

١ — المشروع كمحور نظرية اقتصادية وحدات الانتاج (١٩٢٩) •

-
- (١) ولد «شمالنباخ» في ١٨٧٢/٨/٢٠ وتوفي في كولونيا بألمانيا في ١٩٥٥/٢/٢٠ واشتغل بمنصب أستاذ بجامعة كولون منذ ١٩٠٦ حتى أن توفي •
- (٢) ان عدم الملم المؤلف باللغة الألمانية جعله عاجزاً عن تتبع افكار رجال الفكر الإداري الألمان واني أشكر الأستاذ أحمد الشامي الذي يدرس بألمانيا بمساعدته لي •

- ٢ — مذهب اقتصاديات وحدات الانتاج كعلم (١٩٥٧) •
- ٣ — مقدمة في علم اقتصاديات وحدات الانتاج (١٩٥٨) •

المدرسة الرياضية

ظهرت هذه المدرسة امتدادا لنظريات الاقتصاديين في معالجتهم للمشكلات الاقتصادية والتحليلية مثل تعظيم المنفعة Utility maximization ومنحنيات السواء ، والمنفعة الحدية ، والسلوك الاقتصادي في ظل عدم التأكد والمخاطر • وقد امتدت آفاق أصحاب هذه المدرسة أكثر من مجرد تقييم البدائل إلى وضع نماذج رياضية محددة •

ويمكننا القول أن أصحاب هذه المدرسة هم الذين ينادون بطريقة « بحوث العمليات » (١) «Operations Research»

ومن رواد هذه المدرسة — في رأينا — شيرشمان Churchman وهو يعرف بحوث العمليات على أنها « تطبيق القواعد واثقنون العلمية في المشاكل للحصول على أمثل توازن في النتائج » •

The application of scientific methods and techniques, tools to the problems involving the operation to OPTIMIZE the results.

وفي بحوث العمليات تصاغ المشكلات المطلوب اتخاذ قرار بشأنها بشكل رموز رياضية Mathematical symbols وذلك على اعتبار أن الرموز والمعادلات الرياضية طريقة مختصرة وواضحة ومحددة للتعبير عن الظواهر • ولذا نجد أن القاعدة الأساسية في بحوث العمليات هي بناء نموذج a model يكون صورة رمزية تمثل بعض

(١) الواقع أن الطريقة الجديدة ليست عمليات ، وإنما هي في الحقيقة طريقة علمية منطقية تعتمد على القوانين الرياضية •

(2) Churchman, et. al, Operations Research.

عناصر ظاهرة طبيعية • فبحوث العمليات تركز بصفة أساسية على المقارنة الكمية (على أساس أرقام) بين البدائل المختلفة وهو ما يصعب تقديره عن طريق العقل الانساني (١) •

المدرسة التجريبية

يقول « ايرنست ديل » (٢) إنه من سوء الحظ أن عدد المدارس الفكرية للإدارة والذي يزداد كل يوم يبدو أنه يطنى على « منهج البديهيات » • فكل مدرسة تتطلب أساتذة وطلبة وأبحاثاً ومؤتمرات ومكتبات وأموالاً كثيرة • • وعلى هذا الأساس فاننا نجد « كاتدرائية تنظيمية » كاملة « بانجيل إدارى » ووصايا ومحرمات وقساوسة • • • الخ • وويل لأولئك الذين لا يؤمنون بهذه الوصايا والمبادئ •

ويرى إيرنست ديل ضرورة عدم الاعتماد على المبادئ العامة وإنما يجب لكل من يريد نظرية في الإدارة أن يقوم بدراسة مقارنة عن الأعمال التي قام بها رجال الإدارة الناجحين • وبمعنى آخر — ينصح ديل — دراسة طرق وخطط الأشخاص الذين أثبتوا أنفسهم « كرجال تنظيم عظام » حتى يمكن الاستفادة من تجاربهم •

(١) يرى الكثيرون ومنهم كونتز Koontz أنه لا يمكن اعتبار الطريقة الرياضية مدرسة ، ولكنها مجرد أداة تستخدمها الإدارة •
(2) Dale, The Great Organizer, Mc. Graw - Hill

افصل السادس

الظروف البيئية والادارة

الغرض من هذا الفصل دراسة اثر
الظروف المحيطة على الادارة .. وبمعنى
آخر دراسة العقبات التى تحد من
تطبيق اصول الادارة واسسها العلمية .

مقدمة :

لا يمكن فصل الادارة عن الظروف التى تعمل فيها إذ تتكيف
الادارة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأخلاقية
والفلسفية السائدة . لذلك فان الأصول والأسس العلمية التى ترد
فى هذا الكتاب تكون خاضعة لهذه الظروف .. وقد تساعد تلك
الظروف على تطبيق أو عرقلة الأصول والأسس العلمية . وسنقسم
أثر الظروف المحيطة إلى أربعة أجزاء رئيسية :

- أولا : الظروف الاقتصادية .
- ثانيا : التركيب الاجتماعى .
- ثالثا : التركيب السياسى .
- رابعا : القيم الأخلاقية والفلسفية .

وسنعالج فيما يلى أثر كل ناحية على التوالى :

أولا - الظروف الاقتصادية :

يمكن تقسيم الظروف الاقتصادية التى لها علاقة بالادارة إلى
عناصر ثلاثة :

- (أ) مستوى الانتاج القومى .
- (ب) مستوى الثروة .
- (ج) الندرة والوفرة .

إن من أهم العوامل التي تؤثر في تطبيق الأصول العلمية هو مستوى الانتاج القومي حيث أن التخلف غالباً ما يولد تخلفاً والتقدم غالباً ما يولد تقدماً . فالعجلة الاقتصادية الدائرة تدور باستمرار وترتداد في سرعتها ، أما العجلة الواقفة فإنه يكون من غير اليسير — في المراحل الأولى — دفعها للانطلاق .

ويؤثر مستوى الثروة على إمكانية الإدارة في استخدام التسهيلات مثل : المباني والطرق والكبارى والسدود والموانى والمزارع والموارد الاقتصادية (الفحم — الحديد — الخشب) كما أن مستوى الثروة العقلية (رأس المال البشرى) له تأثير في القدرة على الابتكار والانطلاق .

وتؤثر الندرة أو الوفرة تأثيراً خطيراً على حرية الإداريين في التصرف . ففي المجتمعات الغنية يستطيع الإدارى استخدام التليفون في دقيقة لعمل مكالمات تليفونية للموردين للحصول على المواد الخام . . يمكن للإدارى الالتجاء إلى سوق العمل والمكاتب المتخصصة ليحصل على عمال مهرة في كل صناعه . . أما في البلاد المتخلفة فقد لا يكون هناك موردون متخصصون . . وإذا كان هناك فقد لا يكون عندهم تليفون يمكن الاتصال بهم . . (أو التليفون عاطل) . . وإذا كان لديهم تليفون فقد لا توجد وسائل مواصلات سريعة . . كما قد لا يوجد عمال مهرة . . وقد يكون من الصعب حتى الحصول على سكرتيرة متخصصة للمدير (١) .

وكما تسبب الندرة مشاكل ، فإن الوفرة تسبب مشاكل أيضاً . إن وفرة الموارد تؤدي إلى حرية كبيرة . . والانتاج الزائد عن الحد قد يؤدي إلى إفلاس كثير من المؤسسات . . أو التأثير عليها تأثيراً عنيفاً . . والتغيرات الفنية مثلاً غالباً ما تؤدي إلى بطالة جزئية وإنتاج زائد عن الحد . . الخ .

(١) لاحظ أن السبب في هذا التخلف هو تخلف الإدارة ذاتها .

ثانياً — التركيب الاجتماعى :

للعائلة أثر كبير فى تطبيق أصول الادارة • فالعائلة هي المكان الأول الذى يحصل فيه الفرد على اتجاهاته وعاداته نحو السلطة ، نحو التكيف الاجتماعى ، نحو المسئولية • كما أن الصراع بين الطبقات يؤثر كثيراً فى بساطة عملية الادارة ذاتها • فالنظام الطبقي فى الهند مثلاً يقفل باب الصعود والالتحاق بوظائف معينة حيث تقتل المنافسة والصراع قبل أن يبدأ • • وهكذا •

ثالثاً — الظروف السياسية :

نتكلم هنا بصفة خاصة عن الأحزاب السياسية التى قد يكون اهتمامها فى ملء الوظائف الرئيسية بالمحاسبين والأصدقاء بصرف النظر عن الكفاءات والقدرات الادارية • • وبذلك تسرى العدوى (عدوى الجهل) إلى أسفل المستويات الادارية حتى مستوى التنفيذ •

رابعاً — القيم الأخلاقية والفلسفية :

لا يمكن لأى مشروع أن يتجاهل القيم الأخلاقية والفلسفية السائدة فى المجتمع • • فهذه القيم بما هي إلا نمط للاتجاهات العامة فيما يتعلق بما هو خطأ • • وهذه القيم ليست مجرد شئ خارجى عن المنظمة ، وإنما تدخل فيها المنظمة وتعيش فيها عن طريق موظفيها وعن طريق مورديها وعملائها • • الخ •

ويهمنا — فى دراستنا للقيم الفلسفية بصفة خاصة ثلاثة أمور تؤثر فى الادارة عند التطبيق تأثيراً ملحوظاً فيما يلى :

١ — المصلحة الفردية أو المصلحة العامة :

إذا سيطرت المصلحة الفردية على الأفراد — إداريين كانوا أم موظفين — فى أعمالهم اليومية مضحين بذلك المصلحة العامة (مصلحة

المشروع وهى المصلحة العامة المباشرة أو مصلحة المجتمع بصفة عامة) ، فان الفساد غالبا ما يتغلغل فى المنظمات ، لأن كل أمر من الأمور يدرس وينفذ على أساس مدى مساهمته فى تحقيق المصالح الشخصية . ويتم تحويل المصلحة العامة لخدمة المصالح الشخصية .

٢ — قبول العالم كما هو أو القدرة على تحديد الاتجاه :

إذا سيطرت فكرة أن « ما سيحدث سيحدث وكل ما هو آت آت » ، وما حدث كان يجب أن يحدث ، وأنه لا يمكن بأى حال من الأحوال تغيير الأوضاع » ، فانه من الصعب تصور وجود إرادة لدى الأفراد إداريين كانوا أم موظفين . والإرادة ضرورية فى الإدارة لأن التغيير يرتبط بإرادة الإنسان (١) .

إن الإيمان بالقدرة على تغيير الاتجاه وتحسين الأحوال من أهم القيم الفلسفية التى يتوقف عليها التقدم الاقتصادى أو الحضارى .

٣ — التركيز على الروحانيات أو التركيز على الماديات :

فى المجتمعات التى يغلب عليها القيم المادية نجد أن الأفراد يركزون على « الراحة المادية » من أبسط الضروريات إلى أعظم الكماليات . ويعتبر هذا الأمل دافعا قويا للتقدم . أما فى المجتمعات التى يكون الأفراد فيها غارقون فى روحانية زائفة فاننا غالبا ما نجد أن هذه المجتمعات متخلفة .



(١) يؤمن المؤلف بأن الإنسان له القدرة على تغيير وتحسين أحواله فى حدود الإرادة الإلهية ، أن قوله تعالى : « من عمل صالحا فلنفسه ومن أساء فعليها » يؤكد حرية الفرد وقدرته على الاختيار وتغيير حياته . . . وقوله تعالى : « وما تشاءون إلا أن يشاء الله » يوضح أن إرادة الله هى الإرادة العليا .

ملحق

تعاريف الادارة عند علماء الادارة

في مفهوم الادارة لعلماء الادارة :

يقول « فريدريك تايلور Taylor » الملقب بـ « أبو الفكر الإداري » في كتابه « إدارة الورشة » الصادر في عام ١٩٠٣ ان :
« الإدارة : أي فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك إياهم يعملونه بأحسن طريقة وأرخصها »
وهذه هي كلماته بالحرف الواحد :

Management, the art of management, is defined as knowing exactly what you want men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way (2).

ويقول « فايول Fayol » في تعريفه للإدارة : « يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة » .
وهذه هي كلماته كما وردت في كتابه « الإدارة العامة والصناعية » (٣) .

(١) انظر الفصلين الرابع والخامس .

(2) Taylor, Shop Management, 1903.

(3) Fayol, Industrial and General Management P.6

To Manage is to forecast and plan, to organize, to command, to co-ordinate and to control.

ويعرف « شيلدون » Sheldon الادارة بأنها « الوظيفة الصناعية المتعلقة بتحديد أهداف المشروع ، والتنسيق بين التمويل والانتاج والتوزيع ، تقرير هيكل التنظيم والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ » (١) . وهذه هي كلماته :

Administration is the function in industry concerned in the determination of the corporate policy, the co-ordination of finance, production, and distribution, the ultimate control of the organization and settlement of the compass executive.

والواقع أن شيلدون يستخدم المصطلحين الآتين للادارة :
Administration - Management

ونحن نعتقد أنه يستخدم الاصطلاح Administration بمعنى « الادارة العليا » كما يفهم من تعريفه السابق الذكر ، كما يستخدم الاصطلاح Management بمعنى الادارة التنفيذية ، فهو يقول : ان الادارة التنفيذية تتعلق بتنفيذ السياسة ضمن الحدود التي صممتها الادارة العليا باستخدام التنظيم للوصول الى الغرض .

Management proper is the function in industry concerned in the execution of policy; within the limits set by administration, and the employment of the organization for the particular objects set before it.
P. 32.

وبالرغم من وجود مصطلحين للادارة في رأى شيلدون ، الا أنه يعود فيقرر ، أن مفهوم الادارة الشائع الاستخدام ، يغطي ناحية تقرير السياسات وتنفيذها ، وتصميم الهيكل التنظيمي ، واعداد الأفراد ، في

(1) Sheldon, The Philosophy of Management
P. 32.

هذا التنظيم ، لدرجة يمكن القول : ان الاصرار على التفرقة بين الادارة العليا Administration وبين الادارة التنفيذية Management . مسألة أكاديمية بحثية .

ويقول « دافيس » Davis في كتابه « أسس الادارة العليا » أن « الادارة تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها ، وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على مديري التنفيذ » .. وهذه هي كلماته :

Administration is concerned in the coordination and organization of the corporate activities, the determination of business policy and ultimate control of the executive. (1)

أما « ديموك » Dimock فيقول أن « الادارة هي معرفة إلى أين تذهب ومعرفة المشاكل التي يجب تجنبها ومعرفة القوى والعوامل التي تتعرض لها ، معرفة كيفية التصرف لك ولباخرتك ولطاقم الباخرة ، بكفاءة وبدون ضياع — في مرحلة الذهاب إلى هناك » . وهو في هذا يقول :

Management is knowing where you want to go, what shoals you must avoid, what the forces are with which you must deal, and how to handle your ship, and your crew effectively and without waste, in the process of getting there. (The Executive in Action, P. 10).

ويعرف « براون » Brown الادارة بأنها « مجموع الجهودات لجميع أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلى أهدافه » .

(1) Davis. The Fundamentals of Top Management.
P. 644.

Administration is the sum of the endeavors of all members of the enterprise directed toward the accomplishment of its purposes. (1).

ويرد براون قائلاً ان كلمة الادارة غالبا ما تطلق على ذلك الجزء من الجهود ذات الطبيعة الاشرافية .
ويقول « كونتز » Koontz وزميله في كتابهما « مبادئ الادارة » ان « الادارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص » وفي كلماتهما بالحرف الواحد :

Management is the function of getting things done through people. 2.

أما جلوفر Glover فيقول : « ان الادارة هي ذلك العضو المفكر (القوة أو الملكة الخاصة بالمعرفة : وتشمل التدليل والحكم والفهم للأمور) في الكائن الحي والتي تحلل وتصف وتخطط وتثير الرغبة وتقوم بالتقويم وتراقب الاستخدام الأمثل للمصادر الطبيعية والقوى البشرية المطلوبة للوصول الى الهدف » . ففي كلماته يقول :

Management is defined as that intellect (the power or faculty of knowing, reasoning, judging, and comprehending) of a human being that analyzes, prescribes, plans, motivates, appraises, and controls the use and effectiveness of human and physical resources required to accomplish a known definite objective.

أما « بيتر دركر » Drucker فيقول في كتابه « الادارة في التطبيق » : « ان الادارة عضوله وظائف متعددة والذي يدير المشروع ويدير المديرين ويدير العمال والعمل » . وفي كلماته يقول :

Management is a multi-purpose organ that manages a business and manages managers and manages workers and work. 4.

(1) Brown, Organization of Management. P. 11.

(2) Koontz. The Principles of Management.

(3) Glover, Fundamentals of Professional Management. P. 1.

(4) Drucker, The Practice of Management. P. 17.

نظرة الى الماضي :

يرى المؤلف أن الفكر الادارى ما زال ضعيفا حتى هذه اللحظة
للاسباب الآتية :

أولا : عدم وجود مصطلحات متفق عليها بين رجال الفكر
الادارى • فكما رأينا كل مفكر له تعريفه عن الادارة أو عن وظائفها
أو حتى في تعريف أحد مفاهيمها الصغيرة ، ولعلاج هذا الموقف يجب
أن تكون كل التعاريف في شكل مسيبتات ووظائف ، وليس مجرد كلام
براق •

ثانيا : عدم وجود اتفاق تام حول وظائف ومسئوليات الادارة كما
لاحظنا •

ثالثا : عدم وجود اطار فلسفى يحكم الفكر الادارى (اصرار
علمى عنيد لمعرفة حقيقة الأشياء) ويتطلب ذلك دراسة فلسفية للادارة •
والواقع أن عدم وجود اطار فلسفى يحكم الفكر الادارى يرجع - فى
رأينا - الى :

(أ) عدم فهم الحقائق الأساسية عن طبيعة الانسان • فالعلماء
ما زالوا يتخبطون لمعرفة هذه الحقائق •

(ب) عدم وجود فلسفة مزدوجة ، تجمع بين العقل والمادة ، بين
الفرد والمجتمع ، بين المثالية والمادية •

رابعا : متناقضات حول بعض مفاهيم الادارة كما سنرى •

خامسا : تأخر الفكر الادارى ليلحق بتطورات التقدم وهذا ناتج
عن :

(أ) التغير المستمر فى تصرفات المستهلك وعدم وجود فهم
حقيقى لها •

(ب) الحاجة الى شبكة اتصالات واسعة بين المديرين والعمال ،
وبين المديرين والموظفين ، وبين المديرين وأنفسهم ، والعمال
وأنفسهم •

(ج) التغير المستمر فى التنظيم الاقتصادى للدول النامية ، فبعض
الدول تتبع سياسة التخطيط القومى الشامل ، والبعض
الآخر يتبع سياسة النظام الحر •

سادسا : الميل الطبيعى لكل مفكر بأن يتأثر بمعلوماته وخبرته
وظروفه الشخصية فيحيد عن الحقيقة •

أسئلة

- ١ — تكلم عن المفهوم العلمى للإدارة مبينا عناصر النشاط الإدارى •
- ٢ — ما هو المقصود بقولنا « المفهوم العلمى » للإدارة وهل هناك مفهوم غير علمى ؟
- ٣ — يقال انه يمكن تقسيم عناصر الإدارة الى اثنى عشر عنصرا كماله
يقال ان عناصر الإدارة أربعة •• كيف توفق بين الرأيين ؟
- ٤ — يمكن النظر الى الإدارة على أنها اتخاذ قرارات • وضح •
- ٥ — ارسم شكلا يبين عناصر الإدارة بالتفصيل •
- ٦ — « الإدارة ضرورية لكل جهد جماعى » • وضح •
- ٧ — « الإدارة نشاط يختلف عن النشاط الطبى والزراعى » • وضح
- ٨ — يقال ان « الإدارة ضرورية لتحقيق التقدم الاقتصادى » •
لماذا ؟
- ٩ — هل هناك فرق بين الاصطلاحين « مبادئ علمية » و « أصول علمية » ؟
- ١٠ — بين القدرات المختلفة الواجب توافرها فى المدير العام فى
المشروعات الآتية : مشروع فردى ، شركة تضامن ، شركة
توصية ، شركة مساهمة كبيرة ، مشروع حكومى ضخمة ؟
- ١١ — بين القدرات المختلفة الواجب توافرها لمختلف الوظائف المبينة
بعد فى مشروع كبير : مدير عام ، مدير إدارة ، رئيس قسم ،
رئيس ورشة ، مشرف ، عامل •
- ١٢ — يرى الكثيرون أن سبب تخلف الأمم هو عدم وجود رأس المال
اللازم للتنمية ، بينما يرى البعض الآخر عدم وجود الإداريين
الكفاء لتسيير منشآت الأعمال •• ما رأيك ؟

- ١٣ — هل الادارة علم أم فن ؟ ما هو المقصود بالعلم ؟
- ١٤ — هل يختلف الفقهاء في تعريف مفهوم العلم ؟ وضح •
- ١٥ — ما هو المقصود بالاصطلاح « مبدأ » ما الفرق بين المبدأ والقانون ؟
- ١٦ — هل المبادئ حقائق أساسية ثابتة أم أنها مرنة تكفى لأن تكون مرشدة في التنفيذ •
- ١٧ — ما هو المقصود بقولنا ان مبادئ الادارة تتميز بعموميتها ؟
- ١٨ — تكلم بالتفصيل عن أهمية دراسة : الأصول والأسس العلمية في الادارة •
- ١٩ — يقال ان الامام بالأمر الزراعية لا يكفى لادارة منشأة زراعية • لماذا ؟
- ٢٠ — يقال ان ادارة المنشآت ليس بالشىء اليسير • لماذا ؟
- ٢١ — « الادارة مفهوم معقد » • لماذا ؟
- ٢٢ — ما الفرق بين مبادئ الكيمياء ومبادئ الادارة ؟
- ٢٣ — لا يمكن للادارة أن تكون علماً ثابتاً كعلم الكيمياء ؟

* * *

الباب الثاني

اتخاذ القرارات

الفصل السابع : أساسيات في اتخاذ القرارات

الفصل الثامن : منهج تحليلي في اتخاذ القرارات

الفصل السابع

أساسيات في اتخاذ القرارات

المفرض من هذا الفصل هو عرض الأصول العلمية لاتخاذ القرارات باعتبارها جوهر الإدارة . فنبدأ بإيضاح مفهوم اتخاذ القرارات واستعراض بعض أنواع المشاكل الواجب اتخاذ قرارات بشأنها في ميادين الأعمال ، ثم نبحث في مراحل اتخاذ القرارات ومقومات القرار الرشيد ، وبذلك نتعرض لإيضاح مفهوم التفكير المنطقي والتفكير الابتكاري والطرق العلمية في الحصول على الحقائق . وفي نهاية الفصل نورد مبادئ اتخاذ القرارات وبعض الأسئلة .

في مفهوم اتخاذ القرارات :

ان تصرفات الأفراد وجهودهم قد تكون نتيجة التفكير أو نتيجة اللاشعور . فاذا كانت تصرفات الأفراد قد حدثت بعد تفكير ، قيل ان الأفراد قد اتخذوا قرارا . أما اذا كانت التصرفات لا شعورية (أو مجرد رد فعل لاشعوري) فانه لا يمكن القول بأن الأفراد قد اتخذوا قرارا . فالأساس في اتخاذ القرار هو « اختيار » تصرف معين بعد دراسة وتفكير . والتفكير هو عملية عقلية تتعلق بتذكر الحقائق والتدليل (أو الاستدلال) بالأشياء والحوادث والصفات والعلاقات بين الأشياء وبعضها والأشخاص وبعضهم ... الخ . ونعتقد — كما يعتقد الكثيرون من رجال الفكر الإداري^(١) — ان المبرر من اتخاذ القرار هو وجود البدائل^(٢) Alternatives

(1) Koontz, The Principles of Management.

(٢) البدائل هنا جمع بديل والبديل هو واحد الأمرين المقامين للخيار،



فوجود البدائل يخلق مشكلة ويتطلب الأمر الاختيار بين البدائل . فإذا لم يكن هناك بدائل لما كان هناك مشكلة وذلك لعدم وجود مجال للاختيار ، وبالتالي ليس هناك حاجة لاتخاذ قرار . وعلى هذا فإنه اذا كان هناك حل واحد

اجبارى فليس هناك اختيار وبالتالي ليس هناك قرار . على أن الاختيار بين البدائل في ذاته لا يعتبر موازيا لاتخاذ قرار ، فالاختيار الملائشعورى يخرج عن مفهوم القرار لانعدام التفكير . وسنعود لهذا الموضوع في الصفحات القادمة ، أما الآن فاننا سنستعرض مختلف المشاكل الواجب اتخاذ قرار بشأنها في ميدان الأعمال (بالنسبة لمشروع صناعى مثلا) .

أنواع المشكلات الواجب اتخاذ قرارات بشأنها (في مشروع صناعى) (١):

أولا — قرارات تتعلق بالوظائف الادارية :

- ١ — بالأهداف المطلوب تحقيقها .
- ٢ — بالقواعد التى تطبق فى حالات مماثلة والتى تتكون السياسات الأساسية والفرعية منها .
- ٣ — بالاجراءات التى تتبع فى تنفيذ مختلف عمليات المنظمة .
- ٤ — بالبرامج الزمنية الواجب السير على أساسها .
- ٥ — بتصميم الهيكل التنظيمى (وحداته الادارية والعلاقات بينها) .
- ٦ — بتنمية الهيئة الادارية (تعيين مديرى الإدارات واسناد المناصب اليهم) .

(١) بالرغم من تداخل هذه المشاكل مع بعضها الا أننا حاولنا تقسيمها فى مجموعات لبساطة العرض والتحليل .

- ٧ — بارشباد الرؤوسين في تنفيذهم للأعمال •
- ٨ — برفع الروح المعنوية عند الرؤوسين •
- ٩ — بتحديد المعايير أو المقاييس الرقابية •
- ١٠ — بكيفية قياس النتائج أو تصحيح الانحرافات •

ثانياً — قرارات تتعلق بالانتاج :

يجد المديرون في الانتاج ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

- ١ — موقع المصنع (قريب من المواد الخام أو من الأسواق) •
- ٢ — أنواع الآلات الواجب استخدامها ودرجة الآلية (اليكترونية أو عادية) •
- ٣ — كيفية التصميم الداخلى للمصنع (الترتيب الداخلى للالات ومكان وقوف العمال والممرات والمخازن والأقسام المختلفة) •
- ٤ — طريقة الانتاج (انتاج الطلبيات أو انتاج مستمر) •
- ٥ — مصادر الحصول على المواد الخام (من المنتج أو من وسطاء) •
- ٦ — طرق دفع الأجور للعمال (بالقطعة أو بالأجر الزمنى) •

ثالثاً — قرارات تتعلق بالتسويق :

يجد المديرون في التسويق ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

- ١ — نوع السلعة التى ستباع وأوصافها المطلوبة من المستهلكين •
- ٢ — الكمية المتوقع بيعها وحصصة المشروع فى السوق الكلى •
- ٣ — السعر الذى تباع به السلعة (هل يتم التسعير على أساس التكاليف أو سعر السوق) •

- ٤ — وسائل الاعلان والدعاية والترويج الواجب استخدامها
(الجرائد — المجلات — الراديو — التليفزيون) •
- ٥ — المبالغ الواجب صرفها في الاعلان والدعاية والترويج (نسبة
مئوية من المبيعات — مبلغ محدد) •
- ٦ — أسس دفع المرتبات والأجور والمكافآت وكافة التعويضات
- ٧ — شكل العبوة (بضم العين) ولونها والبيانات التجارية
المطلوب كتابتها عليها •
- ٨ — أبحاث التسويق الواجب القيام بها •
- ٩ — وسائل النقل والتخزين للبضائع الجاهزة •
- ١٠ — خدمات البيع الواجب تقديمها للمستهلكين ، الائتمان ،
الصيانة ، التوصيلات ، التوصيل للمنازل • • ضمان
السلعة • • الخ •

رابعاً — قرارات تتعلق بالتمويل :

يجد المديرون في التمويل ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

- ١ — حجم رأس المال اللازم للمشروع •
- ٢ — رأس المال الثابت ورأس المال العامل والنقدية الواجب
توافرها باستمرار •
- ٣ — طريقة التمويل (البنوك ، قروض شخصية ، إعادة استثمار
أرباح ... الخ) •
- ٤ — الأرباح المطلوب اكتسابها من المشروع •

- ٥ — كيفية توزيع الأرباح •
- ٦ — الأبحاث المالية والاستثمارية •
- ٧ — عدد ونوع السجلات والدفاتر المحاسبية •
- ٨ — امكانيه الاندماج في مشروعات أخرى •
- ٩ — كيفية التصفية في حالة حدوثها •

خامسا — قرارات تتعلق بشئون الموظفين والعمال :

يجد المديرون في شئون المستخدمين ضرورة اتخاذ قرارات بشأن :

- ١ — مصادر الحصول على الموظفين والعمال •
- ٢ — طرق الاختيار واجراءات التعيين •
- ٣ — برامج تعريف المستخدمين بالمنظمة •
- ٤ — كيفية تدريب الموظفين والعمال •
- ٥ — أسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها في مجموعات •
- ٦ — أسس دفع المرتبات والأجور والمكافآت وكافة التعويضات المادية •
- ٧ — التعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها (خدمات طبية ، تأمين اجتماعي ، خدمات ترفيهية ... الخ) •
- ٨ — طرق الترقية (بالأقدمية ، بالاختيار ، باختبار) •
- ٩ — الإجازات المسموح بها (الاعتيادية والمرضية ...) •
- ١٠ — كيفية معالجة الشكاوى والاضرابات والتخريب والتأخير والغياب •
- ١١ — حالات الفصل من الخدمة وكيفية معالجة ترك الخدمة •
- ١٢ — علاقة المشروع بالاتحادات أو بالنقابات العمالية أو المؤسسات العلمية •

سادسا - قرارات تتعلق بالخدمات المكتبية :

- ١ - المركزية أو اللامركزية في اتمام الخدمات المكتبية •
- ٢ - طبع النماذج أو شرائها جاهزة •
- ٣ - أسس الفهرسة لحفظ الأوراق والمستندات (الفهرسة على أساس الاسم أو الموضوع أو المنطقة الجغرافية) •
- ٤ - المشاكل الخاصة بالخطابات الواردة والصادرة •
- ٥ - مشاكل الصيانة والنظافة ... الخ •

اتخاذ القرارات جوهر الادارة

بعد الاستعراض البسيط لبعض أنواع المشاكل الواجب اتخاذ قرار بشأنها فاننا لا بد أن نشعر بأن اتخاذ القرارات هو لب الادارة • أو كما يقول هيربرت سايمون Simon ان « اتخاذ القرارات هو قلب الادارة وان مفاهيم نظرية الادارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الانساني^(١) » • فالقرارات ما هي الا سلسلة متصلة بعضها ببعض • وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات الى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدا • فكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار الى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف (التي هي في ذاتها قرار) • كما أن القرارات التي تصدر من أعلى يتبعها قرارات تتخذ في المستويات الادارية الأقل •

(1) « decision making is the heart of administration, and that the vocabulary of administrative theory must be derived from the logic and psychology of human choice ».
Simon : Administrative, Behaviour, Mcmillan
1961. P. XVI.

والجهاز الإداري (التنظيمي) مثلا ما هو في الحقيقة إلا جهاز يحدد من ومتى وإلى أى مدى يقوم كل شخص باتخاذ القرارات . وعلى هذا تحدد حرية الأفراد في اتخاذهم القرارات حسب هوائهم ويحل محلها جهاز لاتخاذ القرارات الفردية المترابطة المتناسقة .

وإذا نظرنا إلى باقى عناصر النشاط الإداري فاننا نجد أنها كلها سلسلة متصلة من القرارات . فالسياسات ما هي إلا قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتحكم تصرفات الرؤوسين فهي تحدد ما يجب عمله وما لا يجوز عمله . والاجراءات ما هي إلا قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات خطوة خطوة . والبرامج الزمنية ما هي إلا قرارات عن مواعيد تنفيذ مختلف أجزاء العمل . . فالتخطيط في الواقع ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات .

والرقابة ما هي إلا سلسلة متصلة من القرارات : قرارات متعلقة بكمية ودرجة جودة النتائج المطلوب تحقيقها (المعايير الرقابية) ، قرارات متعلقة بمطابقة النتائج (أو رفضها) للمعايير . . وهكذا .

جماعية القرار الواحد :

إن أى قرار لا يكون نتيجة مجهود فرد واحد . فبالرغم من أن مسؤولية اتخاذ قرار قد تقع على فرد واحد ، إلا أننا نجد أن العناصر المختلفة للقرار يمكن ارجاعها بواسطة قنوات الاتصال الرسمية (وغير الرسمية) إلى أشخاص عديدين لوضع الافتراضات والحقائق ووجهات النظر التي تم على أساسها القرار . فاتخاذ أى قرار في الحقيقة يكون نتيجة اتخاذ سلسلة أخرى متصلة من القرارات .

اشراك الرؤوسين في اتخاذ القرارات :

يتفق الكثيرون من رجال الادارة ورجال الفكر الادارى^(١) على أنه من الضروري اشراك الرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضمانا لشعورهم الطيب وتعاونهم الاختياري وتحقيقا لديمقراطية الادارة واحلالها محل النموذج الدكتاتوري للادارة

وفي دراسات أخرى لعلماء النفس وعلماء النفس الاجتماعى وعلماء الاجتماع وجدوا أن إشراك الرؤوسين في اتخاذ القرارات يزيد من كفاية وفاعلية الوحدة الانتاجية ككل .

وقد يكون اشتراك الرؤوسين على عدة درجات ، تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة الى الاشراك التام في القرارات الكبيرة . وفيما يلي هذه الدرجات :

اشراك الرؤوسين في اتخاذ القرارات	اشراك الرؤوسين في قرارات هامية	اشراك الرؤوسين في قرارات هامية	اشراك الرؤوسين في قرارات هامية	اشراك الرؤوسين في قرارات هامية
-------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

القرار الرشيد

يقال إن القرار رشيد إذا حقق الأهداف التي من أجلها اتخذ القرار . وعلى هذا فالقرار الرشيد مسألة نسبية متعلقة بكل ظرف وكل مشكلة . فقد يكون القرار رشيدا في وقت معين وقد يصبح غير رشيد في وقت آخر . كما قد يكون القرار رشيدا بالنسبة لفرد ولكنه قد يكون غير رشيد بالنسبة للجماعة التي يعمل معها هذا الفرد . ولايضاح ذلك نفرض أنه تقرر اقامة جسر (كوبرى) على النيل في مكان ما والمشكلة

(1) See : O. Tead, The Art of Administration, PP. 19-

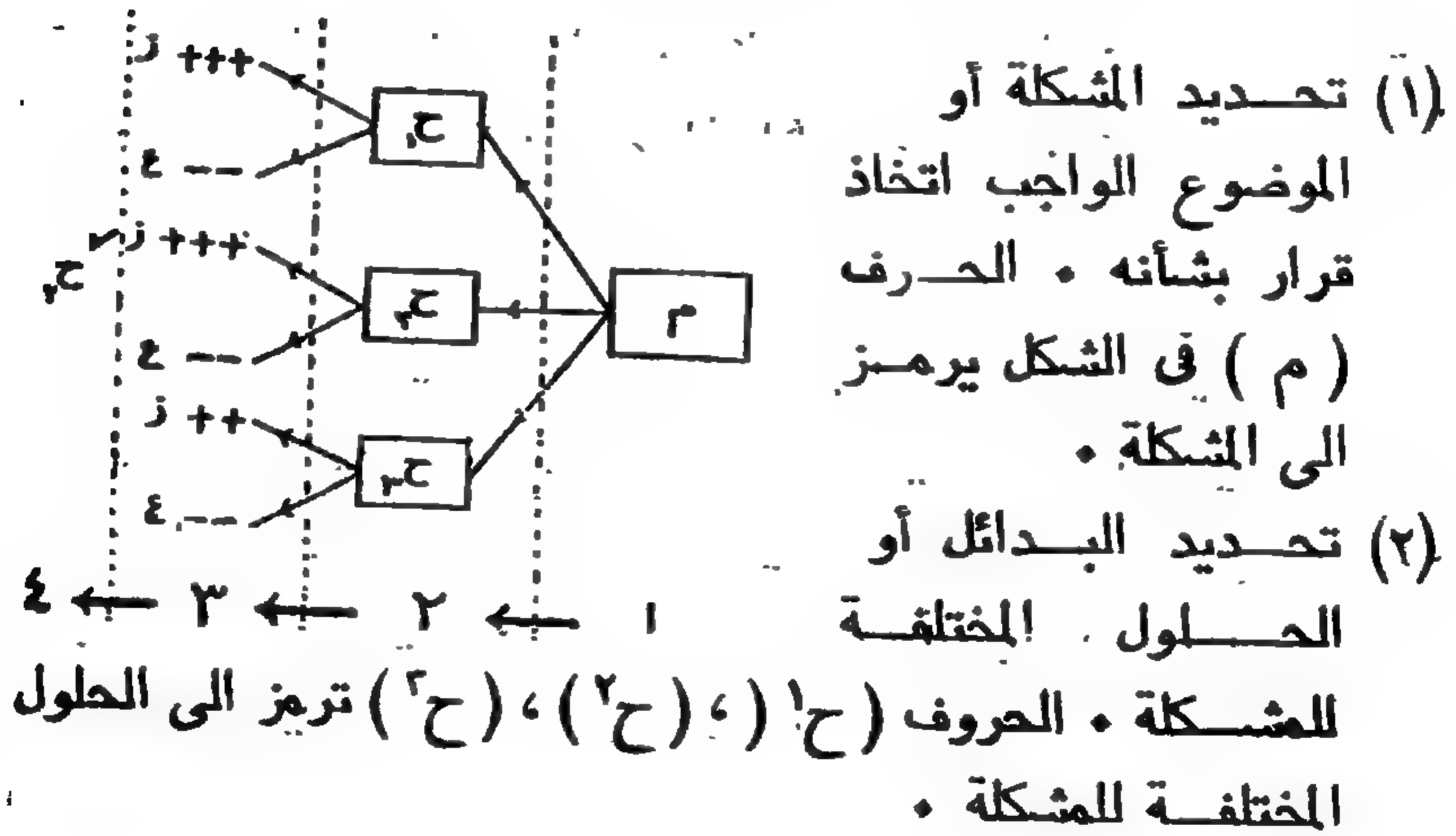
20.

also : H. Gantt, Industrial Leadership. P. 22.

هنا هي « أي نوع من الكوبري ؟ » لنفرض أن هناك عدة أنواع أ ، ب ، ج فقد يكون النوع (أ) أحسن من النوع (ب) تحت ظروف معينة وفي وقت معين • وعلى هذا يعتبر اختيار (أ) قرارا رشيدا وقد يكون الحل (ب) أحسن من الحل (أ) تحت ظروف أخرى معينة ، وفي وقت معين ، وعلى هذا يقال إن اختيار النوع (ب) قرار رشيد • وهكذا.

وبالرغم من أن القرار الرشيد مسألة نسبية إلا أنه يجب أن يكون البديل الذي وقع عليه الاختيار هو أحسن بديل يحقق الأهداف التي من أجلها سيتخذ القرار • لذلك يجب أن يمر القرار — لكي يكون رشيدا — بأربع مراحل فكرية •

يمر القرار الرشيد بأربع مراحل فكرية :



(٣) تحديد المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة لكل بديل • الحرف (ز) يرمز الى المزايا المتوقعة والحرف (ع) يرمز الى العيوب المتوقعة •

(٤) اختيار البديل الأمثل بعد عملية التقييم (١) النهائية لكل المزايا

المرتقبة ولكل العيوب المرتقبة لكل البدائل • (ح ٢) هنا ترمز الى
البديل الأمثل •

ونظرا لأهمية هذه المراحل فاننا سنتناولها بالتفصيل فيما يلي :

١ — مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد المشكلة :

المشكلة الادارية هي موقف يواجهه الاداري أثناء قيامه باتمام الأعمال
بواسطة أشخاص • ومن صفات هذا الموقف الغموض أو التعارض
بين عدة أشخاص •

وتحديد المشكلة يتطلب الاجابة عن الأسئلة الآتية : ما هو نوع
المشكلة ؟ ما هي النقطة الجوهرية أو الهامة في المشكلة ؟ متى يجب أن
تحل هذه المشكلة ؟ لماذا نريد حل هذه المشكلة ؟ ما هي المشاكل
المرتتبة على عدم الحل ؟ وما هي المشاكل التي تترتب على الحل ؟ كيف
نشأت هذه المشكلة ؟

إن مرحلة تحديد المشكلة من أهم المراحل الفكرية وأصعبها
فبتحديد المشكلة يحدد الاتجاه الفكرى الذى يلى • فاذا لم يتم معرفة
المشكلة الحقيقية فان القرار الذى سيتخذ سيكون غير ملائم للمشكلة
التي صدر القرار فيها • ومن الضروري التفرقة بين المشكلة السطحية
والمشكلة الحقيقية^(١) ، فالأولى سهلة التمييز ، أما الثانية فتحتاج
الى قدر كبير من المعرفة والخبرة والذكاء^(٢) •

(١) لايضاح الفرق بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية نضرب
المثال التالى ، لنفرض أن أحد الموظفين قدم طلب نقل من وظيفته
الحالية الى وظيفة أخرى لانه لا يستطيع الاستمرار فى عمله الحالى
تكون المشكلة الظاهرة أمام الادارة هنا اما نقله أو رفض طلبه...
الا أن هذه المشكلة قد تكون دليلا على وجود مشكلة أعمق وهى عدم
وجود برامج تدريبية للموظفين أو سوء معاملة الرؤساء أو سوء
اختيار الموظفين... الخ •

(٢) الذكاء هو القدرة على ربط الأشياء التى لا تبدو مترابطة لأول وهلة

وتظهر المشكلات أساسا من وجود أشياء أو حالات غير مرغوب فيها • كما تظهر من وجود تعارض واحتكاك سواء بين الأشياء أو الأشخاص • • والمشكلات ليست شيء مادي ملموس وإنما يتوقف معرفتها على قدرة الأشخاص في تمييز أو ادراك وجودها ، فقد يرى البعض أن هناك مشكلة معينة في حين أن البعض الآخر لا يشعر بوجودها على الإطلاق •

٢ — مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد البدائل المختلفة :

بعد تحديد المشكلة يصبح من الضروري تحديد البدائل (الحلول) المختلفة • والتفكير في هذه المرحلة غالبا ما يكون ابتكاريا بمعنى أن الفرد يحاول الكشف عن حلول جديدة لم تكن معروفة من قبل • ولما كان من الصعب على أي فرد أن يكون عالما بكل الحلول فإن الإداري الناهض يعتمد على معلومات الآخرين وخبرتهم كما يعتمد على الأبحاث والسجلات والكتب • • الخ •

٣ — مرحلة التفكير المتعلقة بتحديد المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة:

بعد الانتهاء من تحديد كل الحلول الممكنة للمشكلة يصبح من الضروري التفكير في النتائج المتوقعة لكل بديل •

وهذه مرحلة فكرية شاقة وصعبة • والسبب في صعوبتها هو أن المزايا والعيوب لا تظهر فعلا إلا في المستقبل • ومن هنا يكون الشك ، وعدم التأكد ، والخوف • فليس هناك من شخص يستطيع معرفة المستقبل ، وكل ما يستطيعه هو أن « يتنبأ » ما ستكون عليه الأمور في المستقبل • والتنبؤ بالمستقبل شيء ، والمستقبل نفسه شيء آخر • ومما يزيد الأمر تعقيدا أن الوقت غالبا ما يكون ضيقا لا يسمح باكتشاف كل النتائج المتوقعة المتعلقة بكل بديل ، فكثيرا ما يتطلب الأمر اتخاذ

قرار قبل أن يصبح من الممكن اكتشاف كل النتائج المترتبة على هذا القرار • من هنا تبدو أهمية اتخاذ القرار •

٤ — مرحلة اختيار البديل الأمثل :

إذا كانت المراحل السابقة لاتخاذ القرار صعبة وشاقة ، فإن اختيار البديل الأمثل ، من أشق الأمور على الانسان الفرد • لأن كل ما وصل اليه الانسان ، حتى هذه المرحلة الفكرية ، هو قائمة من المزايا والعيوب لمجموعة من البدائل المختلفة • عندها يجد الانسان نفسه عاجزا عن الاختيار ، لأن الاختيار بطبيعته يعنى قطع الموضوع نهائيا بعد القيام بعملية التقييم ، أى موازنة بين كل العيوب ، وكل المزايا لكل البدائل لاختيار البديل الأمثل • فما يعتبره البعض عينا لأحد البدائل قد يعتبره الآخرون ميزة • • وهكذا يتوقف التقييم أساسا على الاعتبارات الفلسفية ودرجة المعرفة والخبرة التى يتمتع الشخص بها وشعوره ودوافعه ورغباته الداخلية • فنجد الكثيرون يركزون اهتمامهم على الاعتبارات الاقتصادية أو المالية ويعتبرون أن الناحية المالية ، يجب أن تأخذ الاعتبار الأول^(١) ، بينما يميل البعض الآخر الى التركيز على النواحي الانسانية^(٢) • ونجد البعض الآخر يعتمد أساسا على القيم الروحية أو الدينية^(٣) ، كما نرى البعض يؤثر ناحية الجمال والفن • • وهكذا • وبما لا شك فيه أن القرار الرشيد هو ما يأخذ كل هذه الاعتبارات فى الحسبان فيحقق التوازن بينها •

وبالرغم من أن عملية التقييم النهائية عملية صعبة وشاقة ، إلا أن

-
- (١) هذه هي القيم الفلسفية التى يتصف بها « الانسان الاقتصادى »
«Economic Man
 - (٢) هذه هي القيم الفلسفية التى يتصف بها « الانسان الاجتماعى »
«Social Man
 - (٣) هذه هي القيم الفلسفية التى يتصف بها « الانسان الدينى »
«Religious Man
 - (٤) هذه هي القيم الفلسفية التى يتصف بها « الانسان الجمالى »
«Aesthetic Man

هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها في اختيار البديل الأمثل :

١ - درجة المخاطرة وعلاقتها بالفائدة المنتظرة : فكل بديل يحمل قدرا من المخاطرة ومن الفائدة . والمهم هنا هو تقدير درجة المخاطرة بالنسبة الى درجة الفائدة ، ويتوقف سلامة القرار على هذا التقييم .

٢ - درجة الاقتصاد في الجهود والأموال والمواد : فكل بديل يتطلب قدرا من المجهود يزيد أو يقل بمقدار البديل ذاته والعبرة بالوصول الى الأهداف (مع الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية) .

٣ - إمكانية تنفيذ الحل إذ لا فائدة من قرار لا يمكن تنفيذه .

هذا ويعتقد الكثيرون أن مرحلة اتخاذ القرار تنتهي بمجرد اختيار البديل الأمثل . . . وهذا خطأ لأن مرحلة اتخاذ القرار تنتهي عمليا بوضع القرار موضع التنفيذ : أي البدء في إحداث التغيير الذي صدر القرار من أجله . فلا يكفي إبلاغ الرؤوسين القرارات التي اتخذت ، وإنما يجب أيضا معرفة ما إذا كانوا قد قبلوا فكرة القرار . فلا يكفي «بيع» القرار لهم ، بل يجب أن يكونوا قد « اشترؤا » هذا القرار . « فشراء القرار » يشير إلى أنه سيكون نافذ المفعول بعد أن قبلوه وفهموا « التصرفات الجديدة » التي يملئها القرار . ويمكن أن نطلق على هذه المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار بمرحلة «متابعة تنفيذ القرار» .

الاعتبار الاستراتيجي أو الاعتبار الحاكم

بينما فيما تقدم المراحل الواجب اتباعها في اتخاذ القرارات . وقد يتعجب البعض من طول هذه المراحل وخصوصا في دراسة ماهية المشكلة،

وفي تعداد مختلف الحلول ، وفي تعداد مزايا وعيوب مختلف الحلول .
لذلك فان المتدربين على اتخاذ القرارات غالبا ما يعتمدون على ما يسمى
« الاعتبار الاستراتيجي » Strategic Factor (أو الاعتبار
الحاكم) (Governing Factor) لاختصار هذه المجهودات
الفكرية الشاقة . فما هو الاعتبار الاستراتيجي (أو الاعتبار الحاكم)

في كل مشكلة توجد دائما عدة عوامل أو اعتبارات ، من بين هذه
العوامل أو الاعتبارات عامل أو اعتبار إذا تغير (ألغى أو أضيف أو
تغيرت طبيعته) لما أصبح هناك مشكلة . ويطلق على هذا العامل
بـ « العامل الاستراتيجي أو الاعتبار الحاكم » فاذا وجد مثلا أن
آلة معينة لا تعمل بسبب عدم وجود مسمار ، قيل إن العامل
الاستراتيجي في هذه الحالة هو عدم وجود المسمار بالرغم من أن
الآلة تحتاج (مثلا) الى تشحيم . ولكن نقص التشحيم ليس سببا
في توقف الآلة .

ومعرفة الاعتبار الحاكم يقلل كثيرا من المجهودات الذهنية والعصبية
في اتخاذ القرارات . إلا أن تمييز الاعتبار الحاكم يتطلب قدرا كبيرا
من المعرفة والخبرة والذكاء وسعة الأفق .

اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل المجهول

اتخاذ القرار يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بالشك وعدم
التأكد مما سيحدث في المستقبل . وعلى هذا فاتخاذ القرارات يكون
بمثابة مخاطرة أو مضاربة تتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات
التي عملت عن المستقبل بالمستقبل ذاته . (وعنده مفاتيح الغيب
لا يعلمها إلا هو ...)

وفي الحقيقة فان هذه المشاكل في ذاتها تكون المبرر من ضرورة
اتخاذ القرارات : فلو كانت المشكلة واضحة والبدائل كلها معروفة ،
والنتائج المتوقعة كلها معروفة ومطابقة للنتائج التي ستحدث فعلا ،

مع عدم وجود ارتباطات سابقة لما كان هناك ضرورة لاتخاذ القرار .
ويوضح « فرنك نايت » العلاقة الأساسية بين عدم التأكد واتخاذ
القرار فيقول (١) :

« انه في ظل عدم التأكد يصبح أداء الأعمال جزءا ثانويا في الحياة ،
وتصبح المشكلة الحقيقية هي اتخاذ قرار عن المطلوب عمله وكيف يتم
هذا العمل ؟ » .

ظاهرة التردد في اتخاذ القرارات :

لما كانت القرارات تتعلق بأمور في المستقبل فاننا نلاحظ ظاهرة
التردد في اختيار حل معين . ويمكن أن ينشأ التردد من عدة حالات
نذكر منها :

١ — عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ
القرار . . ان عدم وضوح الأهداف يجعل صورة الموقف
متأرجحة .

٢ — عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل :
فالشخص غير المدرب يجد صعوبة في التنبؤ السليم لنتائج
كل حل ، لذلك فهو يتردد في وضع الافتراضات .

٣ — عدم القدرة على تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة
للبدائل المختلفة مما يخلق حالة عصبية يصحبها تردد .

٤ — ظهور بدائل جديدة أو توقعات جديدة لم تدرس في المرحلة
الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار . . وهذا من شأنه أن يقلل
من السرعة أو الحزم في القطع النهائي للموضوع . . الخ .

(1) Knight : Risk, Profit and Uncertainty.

٥ — قلة خبرة متخذ القرار ومراحله واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثاليا ١٠٠٪ بمعنى عدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار .

بعض الاعتبارات الواجب تذكرها للاقلال من التردد :

١ — كل قرار يجب أن يساهم في تحقيق الأهداف . إن معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها (باتخاذ القرار) يقلل من مشكلة التردد .

٢ — إن التبسيط الزائد عن الحد — بعدم ادخال الأشياء غير المحسوسة أو عدم دراسة أثر الانفعالات العاطفية — يعتبر من طبيعة المشكلة ويزيد من التردد . لذلك من الضروري اعطاء أهمية للشعور والانفعالات والعواطف بالإضافة الى الأشياء الظاهرة الملموسة أو الممكن الاستدلال بها عقليا .

٣ — ليس من الممكن إرضاء كل الناس . فمعظم القرارات لا يمكن أن ترضى كل الناس . فلا بد — في كل قرار — من أشخاص غير راضين عنه . وهم يحاولون دائما انتقاد القرار بعد اصداره . ومن المهم على متخذ القرار في هذه الحالة أن يشرح ظروف القرار ، ويحاول كسب تعاون الجميع .

٤ — غالبا ما يكون هناك عدة حلول لا بأس بها للمشكلة ، وبالتالي فليس هناك من أي ميزة لحل على حل آخر .

حدود القرارات الرشيدة

ان اتخاذ القرارات ليس بالأمر اليسير ، ويمكن تلخيص العقبات التي تعترض متخذ القرار وتصبح بذلك حدودا للقرار الرشيد فيمايلي :

١ — عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية .

فاذا حدث ذلك فان النتيجة المتوقعة هي الحصول على
« الاجابة الصحيحة للمشكلة الخاطئة » .. أى قرار حل
صحيح لمشكلة أخرى غير تلك المشكلة التى يريد متخذ القرار
حلها .

٢ — عجز متخذ القرار عن الالتم بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .
وهذا غالبا ما يؤدي إلى اختياره حلا أقل قيمة من الحل
الذى لم يعرفه . فاذا اتخذ القرار دون دراسة جميع
الحلول وكان بين الحلول التى لم تدرس حل أمثل ، كان
القرار غير رشيد نسبيا لوجود حل أحسن لم يتنبه اليه .

٣ — عجز متخذ القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة (سواء
أكانت حسنة أم سيئة) لجميع الحلول الممكنة . فاذا أهمل
متخذ القرار دراسة كل النتائج ، فانه يتخذ حلا يثبت بعد
ذلك عدم صوابه ، لأنه لم يكن يعرف بعض مزايا أو عيوب
بعض البدائل ساعة اتخاذ القرار .

٤ — عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل
بسبب التزامه بارتباطات سابقة، وهذا ما يطلق عليه « التكاليف
الغارقة » (١) Sunk Costs . فاستثمار مئات الألوف من
الجنيهات فى آلات ثقيلة لصنع السيارات ، يقلل من فرص
الاختيار أمام مدير المشروع — فى حالة ما أراد تغيير نوع
السلعة — فى انتاج أقلام حبر مثلا . وبالمثل يمكن القول
أن المهندس الذى قضى عشرين عاما فى أعمال هندسية يجد
من الصعوبة تغيير اتجاهه ليكون محاميا أو طبييا بسبب
التكاليف التى دفعها والتى لا يمكن استردادها (سواء كانت

هذه التكاليف مادية في شكل أموال أو معنوية في شكل خبرات واستعدادات نفسية) •

٥ — أن الفرد محدود — في اتخاذه للقرارات — بمهاراته وبعاداته وبانطباعاته الخارجة عن ارادته • وعلى هذا فتصرفاته تكون محدودة ومتأثرة بقدرته الفكرية أو اليدوية أو قوته العضلية أو الجسمانية •

٦ — أن الفرد محدود — بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية • فنجد بعض متخذي القرارات يركزون اهتمامهم على الاعتبار الاقتصادية والمالية ويعتقدون أن الناحية المالية يجب أن تأخذ الاعتبار الأول • بينما يميل البعض الآخر إلى التركيز على النواحي الانسانية ، ونجد البعض الآخر يميل بطبيعته إلى القيم الروحية والدينية • • كما نرى البعض يؤثر ناحية الجمال والفن • ومن ناحية أخرى فإذا كان متخذ القرار مخلصا للمنظمة التي يعمل بها فإنه يتخذ قرارات في حدود أهداف المنظمة ، أما إذا كان إخلاصه ضعيفا ، فإن أهدافه الشخصية ودوافعه ستؤثر في اتخاذ القرارات •

٧ — أن الفرد محدود — في اتخاذه للقرارات — بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته ، سواء كانت هذه معلومات عامة ، أو معلومات خاصة ، أو معلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي •

٨ — أن عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغطا على متخذ القرار — فغالبا ما لا يكون هناك وقت كاف لدراسة مختلف البدائل ، وفحص النتائج المترتبة على كل بديل ، خصوصا وأنه من الضروري اتخاذ القرار في الوقت الملائم •

٩ — أن متخذ القرار محدود بقدرته على :

— التمييز بين الحقيقة وبين القيمة .

— التفكير بطريقة منطقية .

— التفكير بطريقة ابتكارية .

وسنعالج هذه الموضوعات على التوالى .

الحقيقة والقيمة فى اتخاذ القرارات

فى كل قرار توجد عناصر من نوعين : الأولى « حقائق » Facts.

والثانية « قيم » Values والحقيقة تغير عن ظواهر العالم الملموس ولا تتغير بتغير نظرة الأشخاص اليها . وعلى هذا فالافتراضات عن الحقائق يمكن اختيارها لتحديد ما اذا كانت صحيحة أم خاطئة . فاذا كانت الافتراضات صحيحة فهى حقائق . أما اذا كان التعبير يتعلق بما هو مهم وما هو حسن ، وما هو جيد وما هو ردىء ، وما يجب أن يكون وما هو مرغوب ، فهذه قيم . ولنضرب المثال التالى للفرقة بين الحقيقة والقيمة :

— « ان الهجوم المفاجئ على العدو يكون ناجحا » هذه قيمة (وجهة نظر) .

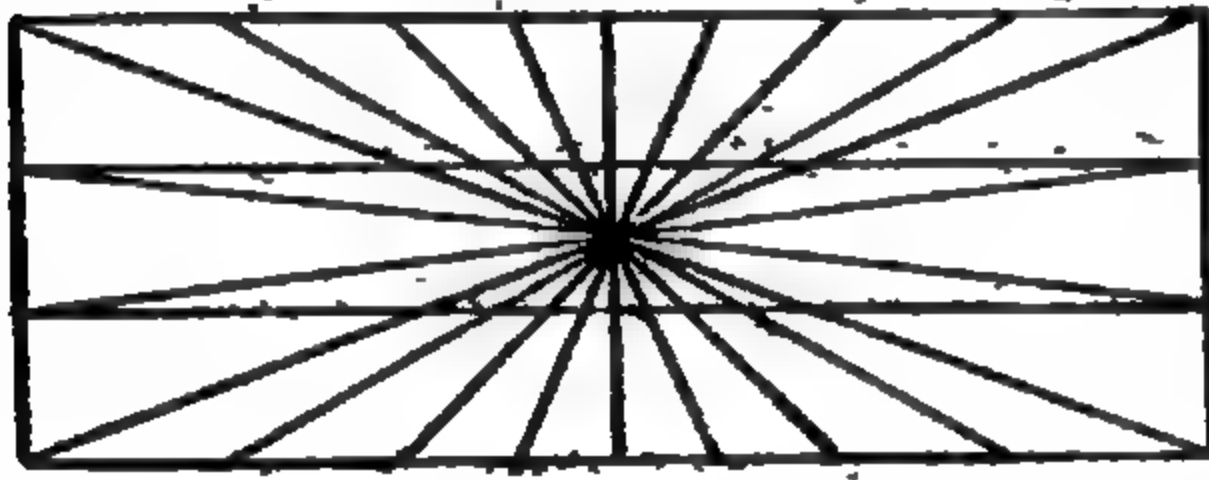
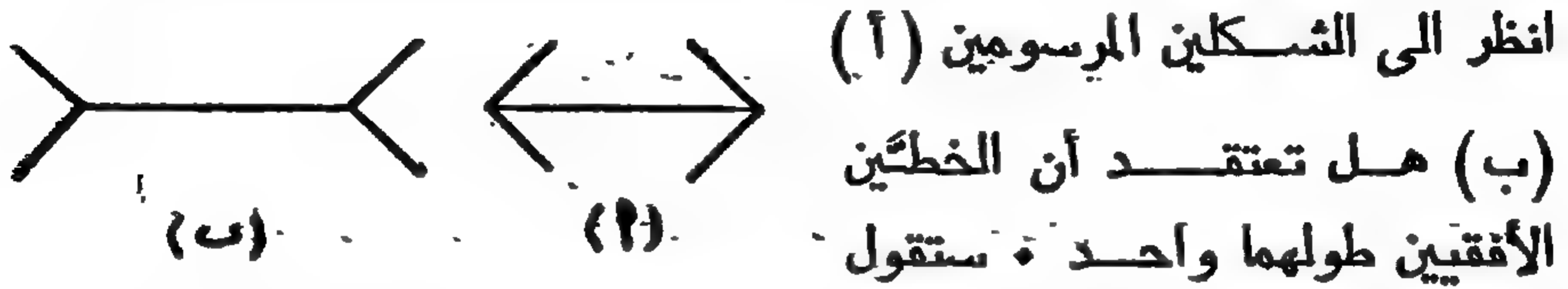
— « يكون الهجوم مفاجئا اذا لم يعرف وقت ومكان الهجوم » حقيقة .

وأهمية التفرقة بين الحقيقة وبين « القيمة » هو فى الحكم على أى قرار بأنه رشيد أو خاطئ . حيث يمكن الحكم على القرارات التى تحوى حقائق ، بأنها قرارات سليمة أو غير سليمة . أما تلك التى تحوى على قيم ووجهات نظر فمن الصعب اثبات أنها رشيدة أو غير رشيدة . ففى الحالة الأولى يمكن قياس صحة القرار على أساس ما اذا كان

يؤدي الى تحقيق الهدف الذي من أجله اتخذ القرار • أما الهدف نفسه فهو « قيمة » •

الفرق بين الحقيقة و « الانطباعات المضللة المتخذة شكل حقائق » :
Illusions

في كثير من الحالات ينظر الشخص العادي إلى عدة أمور على أنها حقائق في حين أنها مجرد انطباعات ظاهرية مضللة متخذة شكل حقائق



ستقول لا لأول وهلة • وفي الحقيقة
نجد أن طول الخط الأفقي في الشكل

(أ) متساو لطول الخط الأفقي في الشكل (ب) ، وأن الخطَّين اللذين في الوسط مستقيمان • ان هذا التفهم الخاطيء للأمور ينتج عن ضعف قدرة الأعضاء الحسية للإنسان • انظر الى قلم رصاص في كوب ماء • • انه يبدو كأنه غير مستقيم • • وهذا التفهم الخاطيء ليس نتيجة ضعف الشخص وإنما نتيجة انعكاس أشعة الضوء في طريقها للعين • • وهكذا • من هذا يتضح أنه من الأهمية بمكان لتخذ القرار أن يفرق دائما بين الحقائق facts وبين الانطباعات المضللة المتخذة شكل حقائق « (١) »

التفكير المنطقي

رأينا في الصفحات السابقة أن التفكير أساسي لاتخاذ القرارات • فالتفكير ضروري لتحديد المشكلة ، والتفكير ضروري لتحديد البدائل

المختلفة ومزايا كل بديل وعيوبه ، كما أنه ملازم لكل تقييم وموازنة بين المزايا والعيوب وتحديد العامل الاستراتيجي • فالتفكير ضروري لاتخاذ القرارات • وكل انسان يفكر سواء كان طفلا أو رجلا ، سواء كان في الغابة أو في العالم المتحضر • والمشكلة ليست ان في التفكير أو عدم التفكير ، وانما المشكلة هي التفكير المنطقي السليم ، والتفكير الضعيف • فتفكير الطفل ضعيف ، وتفكير رجل الغابة ضعيف • والتفكير الضعيف تفكير لا يستند الى أساس أو معلومات كافية ، فهو بذلك تفكير ضعيف الاستدلال والتعليل • وقد يكون تفكيرا سقيما خاطئا يحوى كثيرا من الأغلاط المنطقية •

« فالتفكير المنطقي » هو التفكير الذي يخلو من التناقض ، ويكون دقيقا واضحا • هذا ويتطلب التفكير المنطقي الدقة في استعمال الألفاظ والتراكيب اللغوية (التي هي أداة التعبير عن التفكير) •

والل منطق أهمية كبرى في التفكير فهو :

١ — يضع القوانين العامة التي يعمل الفكر بمقتضاها •

٢ — يبين مواطن الزلل في التفكير وأنواع الخطأ وأسبابه •

٣ — يصف الطرق المؤدية الى العلم الصحيح •

فالمنطق علم التفكير السليم • فهو لا يتعلق بحقيقة الأمر الذي نفكر فيه وإنما في حقيقة عملية التفكير ذاتها • والتفكير هو عملية تفكر الحقائق والأشياء والحوادث والعلاقات بينها والتدليل عن ارتباطها أو عدم ارتباطها •

فاذا روعيت قواعد المنطق ، لسلم التفكير الانساني من الخطأ والتناقض (١) .

المنطق القياسى والمنطق الاستقرائى :

يفرق المناطقة بين المنطق القديم والمنطق الحديث فى أن مهمة المنطق القديم تنحصر فى معرفة صدق القضايا (٢) أو كذبها ، من حيث شكلها لا من حيث موضوعها . فهو يتعلق بدراسة العمليات العقلية المجردة . وهو ما يطلق عليه القياس deduction . فالقياس أسلوب من أساليب البرهنة أو الاستدلال يستهدف البرهنة على صدق قضية استنادا الى صدق قضيتين أخريين — وتسمى القضية التى يراد الوصول اليها بنتيجة القياس . أما القضيتان الأخريان فتسميان بمقدمات القياس ولنضرب لذلك مثلا :

أحمد عامل	{	مقدمات القياس .
كل عامل شجاع		مقدمات القياس .

اخر : أحمد شجاع — نتيجة القياس .
هذا ولا تعتبر نتيجة القياس صادقة الا اذا كانت مقدمات القياس صادقة . فالمنطق القياسى ينحصر فى معرفة صدق القضايا أو كذبها من

(١) يقول أبو العلا عفيفي : المنطق التوجيهى صفحة ٤ .
« فالقيمة العملية للمنطق هى تربية ملكة التفكير ، أى تربية ملكة النقد ، وتقدير الأفكار ، ووزن البراهين والحكم عليها بالكمال والنقض ، بالكمال أو الخطأ » .

ويقول محمود قاسم : أن « المنطق يعرض للصورة العقلية أو الصورة الفكرية للكون المادى » . فاذا كانت هذه الصورة الذهنية تمر فى خاطر الفرد ؛ فانها تتعلق بعلم النفس . أما اذا كانت الصورة مجردة من الاحساس والاشراك الحسى بحيث يكون التعامل مع عمليات عقلية بحتة ، تناقش الفكرة وكيف ترتبط بأفكار أخرى وكيف تألفت هذه الارتباطات ، بمجموعة من الأفكار المنسقة فهذا هو المنطق » .

(٢) القضية هى الكلام أو القول المفيد الذى يحتمل الصدق أو الكذب :
فهى جملة تعبر عن خبر يحتمل الصدق أو الكذب . أم الجملة الانشائية . . (الامر ، النهى ، الاستفهام ، والتعجب) فلا تعتبر جملا مفيدة ولا يطلق عليها قضايا .

ناحية شكلها لا من حيث موضوعها . فما زال أمامنا مهمة إثبات صدق القضايا القائلة بأن « كل عامل شجاع » وبأن « أحمد عامل » .

وعلى هذا فالقياس ليس إلا إحدى الوسائل العديدة التي يعتمد عليها المفكرون للاستدلال بما يعلمه الانسان للوصول إلى ما لا يعلمه ، أى الانتقال من المعلوم إلى المجهول . فالقياس هو الاستدلال من صدق قضيتين إلى صدق قضية لازمة عنهما . فهو انتقال من العموميات إلى الجزئيات التي تدخل تحت هذه العموميات . ولهذا يعتقد البعض أن القياس المنطقي لا يأتي بجديد من المعرفة (١) .

ويرى المناطقة الحديثون أن هناك طريقة أخرى للاستدلال تسمى (الاستدلال الاستقرائي) Induction : وهو انتقال الفكر من جزئيات أو ملاحظات فردية إلى قواعد عامة أو عموميات . فالاستقراء عملية تتبدى بسلسلة من الأمثلة الفردية أو الجزئية ، نريد أن نستدل منها على قاعدة عامة . فيهدف الاستقراء إلى تقرير القوانين أو العلاقات العامة الثابتة التي تمكنا من فهم الظواهر أو الأشياء التي سبقت فهمها . ويكون الاستدلال الاستقرائي إما بالملاحظة أو بالتجربة أو بالاستقصاء (كما سيأتى) .

الأغلاط المنطقية في التفكير :

في مرحلة التفكير — سواء كان الاستدلال بالقياس أو بالاستقراء — قد يقع الفرد في عدة أخطاء أو أغلاط . ومن أهم الأخطاء التي قد يقع فيها الفرد في الاستدلال القياسي :

(١) فالقول بأن أحمد شجاع لا يزيد من علمنا شيئا طالما أن أحمد عامل وكل عامل شجاع . (كما سيأتى) . لدراسة مختلف وجهات النظر راجع : المنطق الحديث ومناهج البحث ، لمحمود قاسم .

١ - اعتبار مقدمات القياس قضايا صادقة ، في حين أنها قضايا كاذبة . وتعتبر القضية كاذبة إذا كانت لا تطابق الواقع ، وقد يكون هذا الكذب في اللفظ (بسبب الاشتراك اللفظي أو غموض التركيب) أو في المعنى بأخذ الحكم على أنه كلي ، مع أنه غير كلي .

٢ - البرهنة على غير المطلوب أي عدم وجود علاقة بين نتيجة القياس ومقدمات القياس .

فاعتبار القضايا « كل عامل شجاع » و « أحمد عامل » قضايا صادقة ، في حالة ما إذا كانت لا تتفق مع الواقع ، اعتبار يؤدي إلى الوصول إلى قضية ثالثة (نتيجة القياس) غير صادقة . فإذا لم يكن « كل عامل شجاع » وإذا لم يكن « أحمد عامل » صعب الوصول من هاتين القضيتين إلى أن « أحمد شجاع » . والغموض اللفظي يؤثر أيضا في الاستدلال القياسي ، فما هو المقصود بشجاع ؟ هل هو شجاع في الحق أم شجاع في العمل ؟ وإذا قلنا أن « العمال شجعان » وأن « أحمد عامل » فإنه من الخطأ المنطقي القول بأن أحمد شجاع وذلك لأن القضية الأولى « العمال شجعان » غامضة فهل يقصد بها « كل » العمال شجعان أو « بعض » العمال شجعان . فإذا كان « كل العمال شجعان » فلا يوجد هنا أخطاء منطقية في قولنا أن أحمد شجاع ، أما إذا كان بعض العمال شجعان ، فإنه من الخطأ المنطقي القول بأن أحمد شجاع لأننا حكمنا على الكل بالشجاعة وهذا كاذب طبقا لمقدمة القياس الأولى .

ومن الأخطاء المنطقية الشائعة في الاستدلال بالقياس البرهنة على غير المطلوب ، كمن يستدل من المقدمتين « كل العمال شجعان » ، و « أحمد عامل » على أن أحمد عصبي فكون « أحمد شجاع » لا يعني أنه عصبي طبقا لمقدمات القياس المذكورة .

ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المفكر — في حالة الاستدلال الاستقرائي — الوصول إلى عموميات من ملاحظات فردية غير كافية •
فبالرغم من أن عملية التعميم (أى وضع العلاقات بين الظواهر في شكل قواعد عامة) جزء جوهري وعنصر هام في الاستدلال الاستقرائي إلا أن هناك خطورة الوصول إلى عموميات بناء على ملاحظات فردية غير كافية أو حالات خاصة ، مما يؤدي إلى أن العموميات لا تفسر الظواهر الفردية المفروض أن تفسرها أو تشرحها •
فاذا لاحظ أحد المديرين أن العامل (أ) شجاع ، والعامل (ب) شجاع ، والعامل (ج) شجاع ، فانه من هذه الملاحظات الفردية المحدودة — يصل إلى قاعدة عامة بقوله إن كل عامل شجاع •
فاذا حاول أن يطبق هذه القاعدة على العامل (س) مثلا قد يجده جباناً • ولكنه لو قال أن بعض العمال شجعان لتسلم من الأخطاء المنطقية •

التفكير الابتكاري

التفكير أساس اتخاذ القرارات ، ويجب أن يكون التفكير منطقياً وخالياً من الأغلاط المنطقية • إلا أن اتخاذ القرارات يتطلب أن يكون التفكير في نفس الوقت ابتكارياً Creative • فليس من الممكن على الفرد أن يكون عالماً بكل البدائل الممكنة ، والتي غالباً ما تكون غير معروفة • وكثيراً ما تكون هذه البدائل — غير المعروفة — هي البدائل المطلوبة • من هنا نشأت ضرورة كون التفكير ابتكارياً • فلا شك أن تاريخ الحضارة الإنسانية ، سجل حافل بقسرة الإنسان الابتكارية •

إن الحضارة الإنسانية ، ما هي إلا نتيجة أفكار الإنسان الابتكارية • فمن الغربة « والحنطور » إلى السيارة والطائرة النفاثة ، ومن القطارات إلى الاتصالات اللاسلكية والتليفزيون ، ومن قنديل الغاز إلى الإضاءة غير المباشرة ، ومن السينما الصامتة إلى السينما المتحركة الملونة • والطاقة الذرية ، لا شك ، كانت نتيجة تفكير ابتكاري عميق ••• الخ •

ويؤمن الكثيرون (١) بذلك لدرجة أن بعضهم يعتقد أن « العقل الإلكتروني » يمكن أن يقوم ببعض الوظائف التي يقوم بها العقل الانساني مثل القدرة على الملاحظة والقدرة على التذكر والقدرة على التدليل أو البرهنة ، ولكن لن توجد آلة تستطيع أن تفكر تفكيراً ابتكارياً (١) .

ومهما كانت الآراء فان التفكير الابتكاري هام بقدر التفكير المنطقي . فالتفكير المنطقي يرتكز على التحليل والمقارنة ، بينما التفكير الابتكاري يبنى على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار ، إلا أن هناك عوامل تشل التفكير الابتكاري منها :

١ - التخصص الزائد : حيث يفقد المتخصص الاطار الشامل للمشكلة .

٢ - الخمول الفكري : نتيجة التخصص وعدم التعرض لأفكار خارجية .

٣ - عدم قبول تشجيع من الآخرين .

: - الخوف من العقاب في حالة فشل الفكرة .

وقد ابتكر « أوزبورن Osborn طريقة حديثة لتشجيع الأفكار الابتكارية الجماعية واختار اسماً لها Brainstorming ويمكننا ترجمتها بـ « الانطلاق الفكري » .

(1) Robinson, Mind in the Making, Richard, Man and Metals, Forbes. Man the Maker, Mumford, Technics and Civilization, Guilford, «Creativity», American Psychologist, Engines of Democracy: Inventions and Society in Mature America.

(2) Osborn, Applied Imagination.

الانطلاق الفكري :

« الانطلاق الفكري » طريقة حديثة ابتكرها أوزبورن « لايجاد حل للمشاكل عن طريق إنتاج اكبر كمية ممكنة من الأفكار . في اقل وقت ممكن ، بين مجموعة من الأفراد المجتمعين لهذا الغرض » . والحكمة من وراء هذه الطريقة الحديثة للحصول على الأفكار الجديدة هي :

- ١ - التخلص من التخصص الزائد .
- ٢ - الاقلال من الخمول الفكري لدى المجموعة .
- ٣ - الاقلال من الشعور بالخوف من فشل الفكرة .
- ٤ - تشجيع أكبر عدد على إيجاد أفكار جديدة .

وقد وضع أوزبورن عدة قواعد يجب اتباعها في قاعات الانطلاق الفكري (١) وحلقاته :

- ١ - يجب ألا يوجه النقد إلى أى رأى أو فكرة مهما كانت . على أن يحتفظ بالنقد لنهاية الحلقة (الاجتماع) .
- ٢ - عدم وضع أية قيود للفكرة بمعنى أنه كلما كانت الفكرة جامحة وغير عادية كانت أحسن ، حيث يمكن وضع قيود لها في المستقبل والعكس غير صحيح . فوضع القيود والنقد يقلل - إن لم يمنع - من الانطلاق في التفكير .
- ٣ - كلما كثر عدد الأفكار كان ذلك أحسن .
- ٤ - أساس الانطلاق الفكري هو جمع عدة أفكار في فكرة واحدة

(1) Osborn, Applied Imagination.

أو تنقيح فكرة إلى فكرة أخرى ، دون توجيه الحكم على الأولى بأنها فكرة غير سليمة .

ومن مزايا الانطلاق الفكري في حل المشاكل ما يأتي :

١ - يتعلم الفرد كثيرا من المعلومات والعمليات الأخرى التي لا يعلم عنها بطبيعة تخصصه .

٢ - طريقة مفيدة لمعرفة الأشخاص ذوي القدرة الابتكارية للاستعانة بهم في المستقبل .

٣ - يشعر الفرد بأنه ينتمي إلى مجموعة ، ولا شك أن ذلك يدفع الفرد إلى محاولة الحصول على حل لمشاكل المنظمة التي يعمل بها .

٤ - يشعر الفرد أثناء حلقة الانطلاق الفكري أن لديه قدرة ابتكارية أقوى مما كان يعتقد قبلا .

البحث عن الحقائق

إن التفكير أساس اتخاذ القرارات . ويكون التفكير ضعيفا وقاصرا إذا لم توجد الحقائق اللازمة . والبحث عن الحقائق يجب أن يتم بالطريقة العلمية . فما هو المقصود بالطريقة العلمية ؟

هناك عدة مقاييس يمكن استخدامها لمعرفة ما إذا كانت الطريقة العلمية هي الطريقة المستخدمة (١) :

(١) إذا كانت الطريقة المستخدمة طريقة موضوعية Objective أي غير مبنية على العواطف والانفعالات .

(1) Brown, Marketing and Distribution, P. 75.

(ب) إذا كانت الطريقة المستخدمة طريقة معترف بها • (وهناك عدة طرق رئيسية معترف بها من العلماء شنعالها بالتفصيل في الصفحات القادمة) :

- أولا — الطريقة التاريخية •
- ثانيا — الطريقة الاستقرائية •
- ثالثا — الطريقة القياسية •
- رابعا — الطريقة الرياضية •

(ج) إذا كان الباحث يتمتع « بعقل علمي » Scientific Mind

ويتصف « العقل العلمي » بالآتي :

١ — العقل العلمي رشيد Rational يستخدم الأسباب بدلا من العاطفة — أي يحل المشاكل بطريقة منطقية •

٢ — العقل العلمي خال من التحيز Bias أي خال من تأثير الطبقة الاجتماعية ، خال من تأثير السدين ، خال من تأثير القيم الأخلاقية ، خال من تأثير العادات الاجتماعية والتقاليد — أو على الأقل يكون تأثير كل ذلك في أضيق الحدود الانسانية •

٣ — العقل العلمي يبنى الحكم على أساس الحقائق ، بدلا من السلطة • فليس هناك شيء مقبول بصفة نهائية إذ العالم يبحث دائما عن الحقائق الجديدة ولا يقدر الآراء • فالعقل لا يعتمد على الآراء مجرد صدورها من شخص له مهابة أو شهرة •

٤ — العقل العلمي ينظر دائما إلى الأمور نظرة احتمال لا نظرة تأكيد ، فكثيرا ما ينظر الأشخاص إلى أشياء وكأنها بديهيات

لا تحتل الشك ولا تقبل الدليل ثم يتضح بعد ذلك أنها خرافات . فمن أجيال مضت فكر الإنسان في إجابات نهائية للمشاكل ثبت عدم صحتها (الأرض مسطحة منبسطة) إن نظرة التاكيد لا تسمح بالبحث عن الحقائق : أما نظرد الاحتمال فهي تحتم دوما الدراسة والبحث .

٥ — العقل العلمى عقل هادف أو موضوعى Objective لا يتأثر بالعواطف الناتجة عن كونه بشرا ، فهو يهتم بالبيانات والحقائق التى يعمل بها ، ويحاول تجنب كل العواطف الناتجة عن كونه إنسانا ، فهو عقل شديد التعلق بالحقائق والأهداف .

٦ — العقل العلمى يبحث دائما عن البدائل ، ويمك القدره بطبيعته على الاختيار والتمييز .

٧ — العقل العلمى بطبيعته مبتكر ، فبعد أن يقوم الباحث بتجزئة الشئ إلى أجزاء صغيرة يضعها بشكل جديد وينظر إليها نظرة جديدة وهذا دليل على التفكير الابتكارى . وبدون التفكير الابتكارى ليس هناك طريقة علمية .

أولا — الطريقة التاريخية فى البحث عن الحقائق :

يمكن تعريف الطريقة التاريخية بأنها الطريقة التى تعتمد على تحليل وتفسير الحوادث التاريخية الماضية كأساس لفهم المشاكل المعاصرة والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل .

ويختلف الكثيرون حول فائدة الطريقة التاريخية كطريقة علمية على اعتبار أن المستقبل سيكون مختلفا عن الماضى . إلا أنه توجد عدة مفاهيم تساعدنا على اعتبار الطريقة التاريخية طريقة علمية . ويمكن تلخيصها فى :

(أ) فكرة التاريخ يعيد نفسه .

(ب) فكرة الظروف المصاحبة للمشاكل .

وفكرة « التاريخ يعيد نفسه » فكرة يمكن ملاحظتها في الدورات الاقتصادية حيث يعقب الكساد رواج ، ويعقب الرواج كساد ، وهكذا .. وقد لاحظ كثير من المؤرخين أن دراسة النمط التاريخي السابق يفيد كثيرا في فهم المشاكل المعاصرة كما يمكن بواسطته التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل .

أما فكرة الظروف المصاحبة للمشاكل فانها تقضى بدراسة الظروف التي نتجت عنها المشكلة وعندها يمكن معرفة طبيعة المشكلة . فكل مشكلة تتبع من ظروف معينة ومتى عرفت هذه الظروف أمكن معرفة طبيعة المشكلة . وهذا هو ما يطلق عليه خضوع الحوادث لـ « مبدأ السببية العام » .

وتستخدم الطريقة التاريخية إلى حد كبير في معظم الأبحاث إلا أنها تستخدم بصفة مباشرة في حالات التنبؤ بالمستقبل . كما سيجيء .

ويعاب على الطريقة التاريخية عدم توافر مقاييس كمية (بالأرقام) كافية للبيانات والحقائق التاريخية . فطالما أن البيانات المستخدمة في تجاليل تاريخية عبارة عن مشاهدات عرضية فان التحليل غالبا ما يكون غير كامل . وغالبا ما تكون المشاهدات عرضية (غير كافية) نظرا لاهتمام البشر بأمور محددة دون غيرها في أوقات معينة .

ثانيا - الطريقة الاستقرائية :

سبق أن بينا أن الطريقة الاستقرائية هي طريقة يتم الوصول

بها إلى عموميات من مشاهدات خاصة • وهناك طريقتان للوصول إلى العموميات : مشاهدات عرضية واستقراء دقيق •

ولا يعتبر الاستقراء المبني على مشاهدات عرضية طريقة علمية • فالمشاهدات العرضية (محض الصدفة) لا تعتبر كافية لتكوين عموميات ، بالإضافة إلى أنها كثيرا ما تشتمل على انفعالات عاطفية ناتجة من العادات أو التقاليد أو الرغبات الانسانية • الخ • كما أن المشاهدات العرضية لا تخضع للمعايير الكمية (القابلة للقياس) لهذا فالمشاهدات العرضية لا تعتبر طريقة علمية •

أما الاستقراء الدقيق (العلمى) ، فهو يتطلب الحصول على مجموعة كافية من الحقائق تم اختيارها بدقة لتكفى الوصول إلى عموميات صحيحة •

والاستقراء العلمى قد يكون إما :

١ — بالملاحظة أو المشاهدة Observation

٢ — بالاستقصاء (توجيه الأسئلة) Survey

٣ — بالتجربة (القيام بالتجارب) Experimentation

وفي الاستدلال بالملاحظة يوجه الباحث حواسه وعقله — بالمشاهدة — إلى طائفة من الظواهر لكي يعرف صفاتها وخواصها ، فيقترب الباحث موقفاً سليماً • أما في الاستدلال بالتجربة فيثير الباحث الظواهر متى أراد ، فيحدد الظروف التي توجد فيها الظواهر ، كما يعين الوقت الذي يجب أن تكون فيه ، حتى يتمكن من ملاحظتها ملاحظة دقيقة تتيح له الكشف عن العلاقة الثابتة التي تربط بينها •

وطريقة الاستقصاء أى طريقة توجيه الأسئلة من أهم الطرق

لمعرفة الحقائق (والآراء) في ميادين الأعمال ، ومختلف الميادين الأخرى . وقد توجه الأسئلة لجميع الأفراد المطلوب معرفة الحقائق عنهم ، كما قد توجه إلى عينة يتم اختيارها بطريقة علمية لتمثيل المجموع .

فإذا كان المطلوب تحديد ما إذا كان سكان مدينة معينة يشتركون سلعة معينة لوجب القيام بعمل استقصاء يشمل عددا كافيا من السكان يمثل سكان المدينة تمثيلا صحيحا (١) .

والتجربة — كما قلنا — هي التحكم في الظواهر على مستوى صغير للوصول إلى معرفة صفاتها وخواصها وأثرها وعلاقتها بالظواهر الأخرى . فإذا أراد أحد الكيميائيين معرفة أثر درجات مختلفة من الحرارة ، على سائل كيميائي معين ، فإنه يقوم بتجربة أثر كل مستوى معين من الحرارة على السائل . وهو بهذا يستطيع الوصول إلى أثر الدرجات المختلفة من الحرارة على السائل .

ومن الأمثلة على استخدام الطريقة التجريبية مثلا استخدام منطقة معينة لاختبار المبيعات فيها Sales area test فبدلا من القيام بحملة إعلانية واسعة النطاق في منطقة كبيرة لمعرفة أثرها ، يتم استخدام منطقة صغيرة يتم اختيارها على أساس أنها تمثل المنطقة الكبيرة تمثيلا صحيحا ، وتجرى الحملة الاعلانية في هذه المنطقة مع إحداث عدة تغييرات فيها لمعرفة أثر كل حملة على تصرفات المستهلكين في المدينة . على أنه في كل الأحوال يجب على الباحث أن يتذكر دائما الافتراض المنطقي الذي يعمل على أساسه وهو « أن الظروف المحيطة بالتجربة يجب أن تكون مماثلة للظروف الموجودة في الوضع الأصلي » .

وينظر الكثيرون إلى الطريقة التجريبية على أنها الطريقة العلمية الوحيدة .

(١) للتوسع راجع « نظرية العينات » Theory of Sample في كتب الاحصاء .

ولا يقوم الباحث بالملاحظات أو بالتجارب على غير هدى ، وإنما يقوم بعمل افتراضات أو فروض Hypothesis « والفرض » فكرة لم تثبت بعد صحتها ، فهو نوع من التفسير المؤقت الذى يستعين به الباحث على تفسير الظواهر . فإذا ثبت صحة الفرض ، أصبح قانونا أو قاعدة مطلقة ، يمكن الرجوع إليهما فى شرح جميع الظواهر التى تشبه الظواهر التى أدت إلى وضعها . أما إذا ثبت فساد الفرض ، فإن الباحث يحاول العثور على تفسير مؤقت آخر . . . وهكذا .

ويختلف الناس فى قدرتهم على عمل الفروض . فوضع الفروض يرجع إلى إدراك الفرد وصفاء خياله وسرعة تخيله ، كما يرجع إلى سعة اطلاعه وإلمامه بنظريات العلم ومبادئه . لذا يختلف الفرض العلمى عن مجرد التخمين .

ثالثا - الطريقة القياسية :

وهى كما بينا طريقة الوصول إلى نتائج معينة من عموميات بواسطة استخدام المراحل المنطقية الملائمة .

وكثيرا ما يجد الباحث نفسه مضطرا إلى استخدام الطريقتين الاستقرائية والقياسية : فهو يقوم بالوصول إلى عموميات من مشاهدات خاصة ثم يقوم بالوصول إلى نتائج معينة من هذه العموميات .

رابعا - الطريقة الرياضية فى اتخاذ القرارات :

إن اتخاذ القرارات الرشيدة ليس شيئا جديدا على العالم ، ولكن الشئ الجديد هو ظهور طريقة رياضية جديدة كأداة من أدوات اتخاذ القرارات . وتسمى هذه الطريقة الرياضية الحديثة « بحوث العمليات » وقد سبق أن شرحناها .

الأخطاء التي تظهر عادة في اتخاذ القرارات :

١ - الحصول على الاجابة الصحيحة للمشكلة الخاطئة . أى
إقرار حل صحيح لمشكلة أخرى غير تلك المشكلة التي نريد
حلها

٢ - اتخاذ القرار في وقت غير ملائم : متأخر أو مبكر .

٣ - اتخاذ قرارات لا تنفذ إما لعدم إمكان تنفيذها أو لعدم
وجود ظروف تجعل تنفيذ القرار ممكنا .

وفيما يلي الظروف التي تجعل الأفراد يقعون في هذه الأخطاء :

١ - استخدام الحدس والتخمين حينما يتطلب الأمر من متخذ
القرار أن يفكر تفكيراً منطقياً .

٢ - بذل وقت كبير جداً في الحصول على الحل في الوقت الذي
يجب أن يبذل وقت أكبر في تحديد المشكلة تحديداً
واضحاً . إن التركيز على
الحل لا يجعل الفرد يفكر
في المشكلة الحقيقية .

بشكل كثير في:

الحل؟؟



٣ - ينظر الكثيرون إلى القرار
على أنه مشكلة . والمفروض

أن ينظر الناس إلى القرار على أنه « فرصة » لتحسين
الأمر وتطويرها .

مبادئ اتخاذ القرارات

نلخص فيما يلي المبادئ الأساسية التي عالجنها في هذا الفصل :

مبدأ اتخاذ القرار :

إن جهود الأفراد وتصرفاتهم قد تكون نتيجة التفكير والاختيار ، أو مجرد رد فعل أوتوماتيكي أو نتيجة للا شعور • فإذا كانت جهود الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير والاختيار ، قيل ان « الأفراد اتخذوا قرارا » •

مبدأ تغفل القرارات :

اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع أوجه النشاط الإداري والفني في أي مشروع أو منظمة •

مبدأ التفكير المركب :

للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانيا يجب أن يكون التفكير منطقيا وابتكاريا في الوقت نفسه •

مبدأ التفكير المنطقي :

لكي يكون التفكير منطقيا يجب أن يكون خاليا من التناقض والأغلاط وأن يكون دقيقا واضحا •

مبدأ « الانطلاق الفكري » :

للحصول على أكبر كمية ممكنة من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري •

مبدأ الحقائق :

تعتبر الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار • وبدون « الحقائق » يصبح القرار خاطئا سقيما •

أسئلة

- ١ — ما هو المقصود باتخاذ القرار ؟
- ٢ — أساس اتخاذ القرارات وجود البدائل • ما رأيك ؟
- ٣ — اتخاذ القرارات من حتميات الأمور في إدارة الأعمال — اشرح بالتفصيل •
- ٤ — يعتبر « سايمون » أن اتخاذ القرارات مواز لمعنى الإدارة • لماذا ؟
- ٥ — ما الفرق بين المشكلة الحقيقية والمشكلة البسطحية ؟ اضرب الأمثلة •
- ٦ — اذكر عددا من القرارات الواجب اتخاذها في التسويق •
- ٧ — اذكر عددا من القرارات الواجب اتخاذها في الانتاج •
- ٨ — اذكر عددا من القرارات الواجب اتخاذها في التمويل ، وفي الأفراد •
- ٩ — اذكر مشكلة ثم فكر في حلول لها وحاول اختيار البديل الأمثل •
- ١٠ — ما هي مراحل اتخاذ القرار الرشيد ؟ ارسم شكلا من عندك يبين هذه المرحلة •
- ١١ — يلعب التفكير دورا أساسيا في اتخاذ القرارات • اشرح •
- ١٢ — لماذا تعتبر مراحل اتخاذ القرار صعبة وشاقة ؟
- ١٣ — ما هي المشاكل التي تعترض متخذ القرار وتصبح بذلك حذودا للقرار الرشيد ؟
- ١٤ — ما هو المقصود بالتكاليف الغارقة ؟ اشرح كيف تكون « التكاليف الغارقة » عقبة في اتخاذ القرار ؟

- ١٥ — ما هي مصادر اتخاذ القرارات ؟
- ١٦ — ما هو المقصود بالاعتبار الاستراتيجي في اتخاذ القرارات ؟
اضرب الأمثلة .
- ١٧ — متى يكون التفكير منطقيًا ؟
- ١٨ — ما هو الفرق بين التفكير المنطقي والتفكير الضعيف ؟
- ١٩ — ما هي أهمية المنطق في التفكير ؟
- ٢٠ — ما هو الفرق بين المنطق وعلم النفس ؟
- ٢١ — ما هو الفرق بين المنطق القياسي والمنطق الاستقرائي ؟ وما
هي العلاقة بينهما وبين التفكير ؟
- ٢٢ — ما هو الفرق بين « الفرض » والقاعدة ؟
- ٢٣ — ما هي الأغلاط المنطقية في التفكير ؟ اضرب الأمثلة .
- ٢٤ — هناك علاقة أساسية بين اتخاذ القرارات وبين التفكير
الابتكاري ، ما هي ؟
- ٢٥ — ما هو المقصود « بالانطلاق الفكري » وما هي قواعده ؟
وما هي المزايا التي يمكن أن تحققها المنظمة من تطبيقه ؟
- ٢٦ — يعتبر البحث عن الحقائق أساسيا في اتخاذ القرارات ،
لماذا ؟
- ٢٧ — ما هو المقصود بالطريقة العلمية ؟ وهل هناك طرق غير علمية ؟
- ٢٨ — ما هو المقصود بقولنا إن فلانا يتمتع بعقل علمي ؟
- ٢٩ — يختلف الكثيرون حول الطريقة التاريخية كطريقة علمية .
ما رأيك ؟

٣٠ — ما هو المقصود ببحوث العمليات وكيف يمكن الاستفادة بها في اتخاذ القرارات ؟

٣١ — ما هي أنواع القرارات في المشروعات الآتية : (اكتب قائمة تفصيلية) مشروع صناعي — مشروع تجاري — مشروع زراعي — متجر جملة — متجر تجزئة — بنك — وكالة إعلان — مشروع سكك حديدية — شركة طيران — مستشفى — جامعة .

٣٢ — هل يمكنك القول بأن القرارات الواجب اتخاذها في مشروعات الأعمال لا تختلف اختلافا جوهريا باختلاف نوع المشروع ؟ اشرح بالتفصيل .



الفصل الثامن

منهج تحليلي في اتخاذ القرارات

يشرح هذا الفصل بتفصيل نسبي
منهج تحليلي في اتخاذ القرارات -
منهج تستخدم فيه البيانات بكفاءة
باعتبارها المادة الخام التي يعمل بها
المديرون .. ونحن نركز اهتمامنا هنا
على تحليل المشكلة باعتبار أن المشكلة
المحددة تماما تعتبر نصف محاولة .

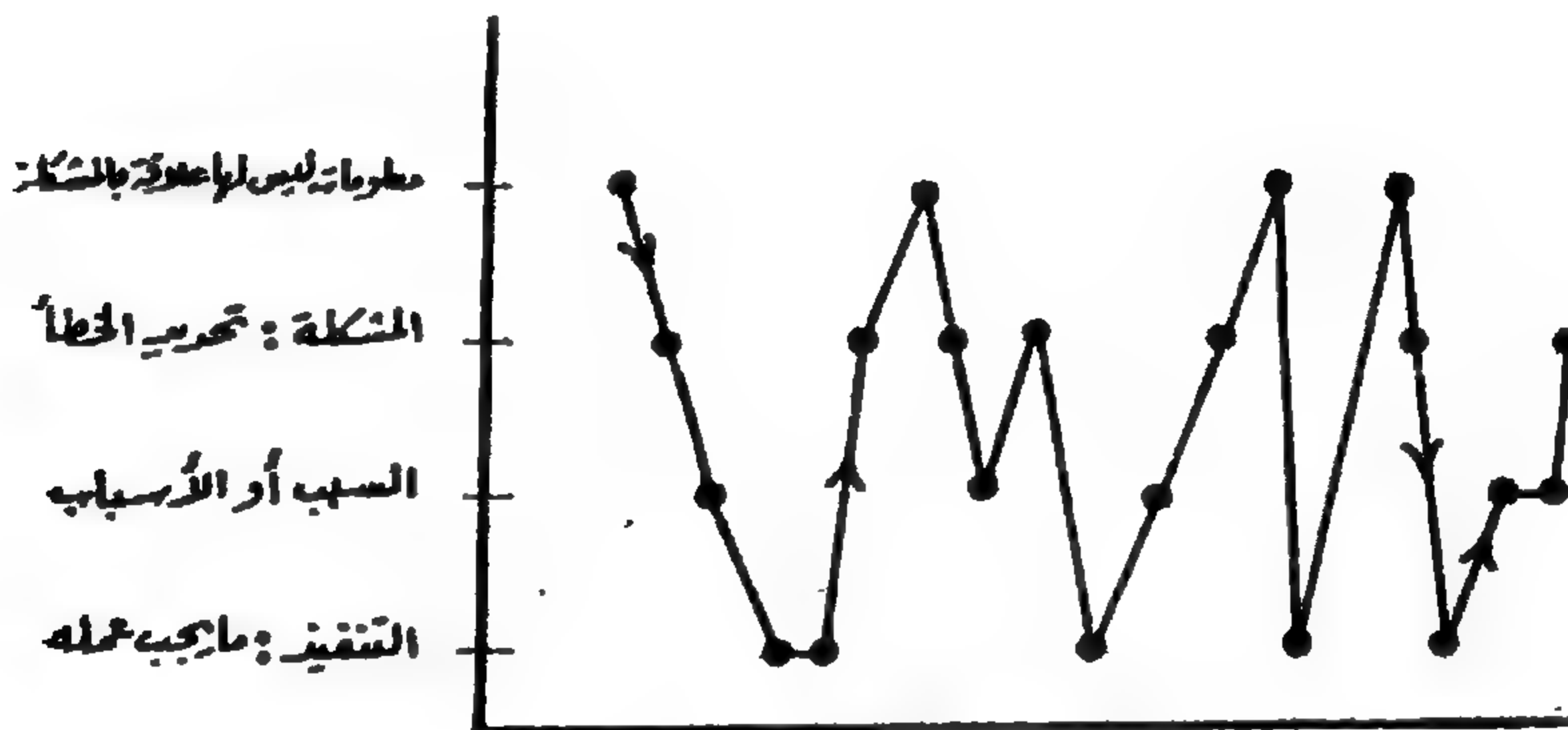
الطريقة التقليدية :

إذا سألنا أحد المديرين كيف يتخذ قرارا ، فان إجابته تكون :
أولا نحدد المشكلة ، وثانيا نحصل على البيانات والحقائق ونقوم
بتقييم هذه البيانات ، وأخيرا نختار الحل . ولكننا إذا فحصنا
طريقة اتخاذه للقرار سنجدنا في الواقع تختلف تماما عن ذلك .
فالتفكير الصامت للمدير في مشكلة ما غير مرئي ولا يمكن قراءته وتظهر
طريقة المدير الفعلية في الاجتماعات التي تعقد لحل المشكلات
سواء مع زملائه أو رؤسائه أو مرؤوسيه .

هذا ويلاحظ الكثيرون من علماء الإدارة ورجال الأعمال الناجحين
أن المناقشة في أي موضوع بقصد إيجاد حل لمشكلة ما لا يأخذ المنهج
التحليلي العلمي عادة وإنما غالبا ما يكون المنهج مجرد إلقاء
أضواء على المشكلة . وهو بهذا يكون أقرب إلى « الدردشة » حول
المشكلة بدلا من تحليلها بطريقة مرتبة (منطقية) .

ففي الطريقة التقليدية نجد أن من يتعرضون لحل أي مشكلة
ليس لديهم مفهوم موحد عن المشكلة ، ليس لهم منهج مرتب
لمعالجة المشكلة ككل ، ليس لديهم طريقة يستطيعون بها اختيار
المشكلة الرئيسية للتركيز عليها ، ليس لديهم طريقة يستطيعون بها

معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة ، إن مجهوداتهم بالرغم من أنها مخصصة وكبيرة إلا أنها متداعية وغير ملائمة لحل المشكلة حلا سليما . فهم غالباً ما ينتقلون من نقطة إلى نقطة ومن موضوع إلى موضوع ، وبعد أن ينتقلوا إلى نقطة أخرى فانهم يعودون إلى نقطة سبق أن درسوها ليلقوا عليها أضواء أكثر . . فهم ربما ينتقلون من المشكلة إلى كيفية حلها ثم إلى أسبابها ثم يستعرضون معلومات قد لا يكون لها علاقة بالمشكلة . . ثم يبحثون أسباباً أخرى وبعدها يعودون للمشكلة لدراستها مرة أخرى . ويمكن تسجيل هذا النقل غير المنطقي للتفكير والمناقشة في الرسم التالي :

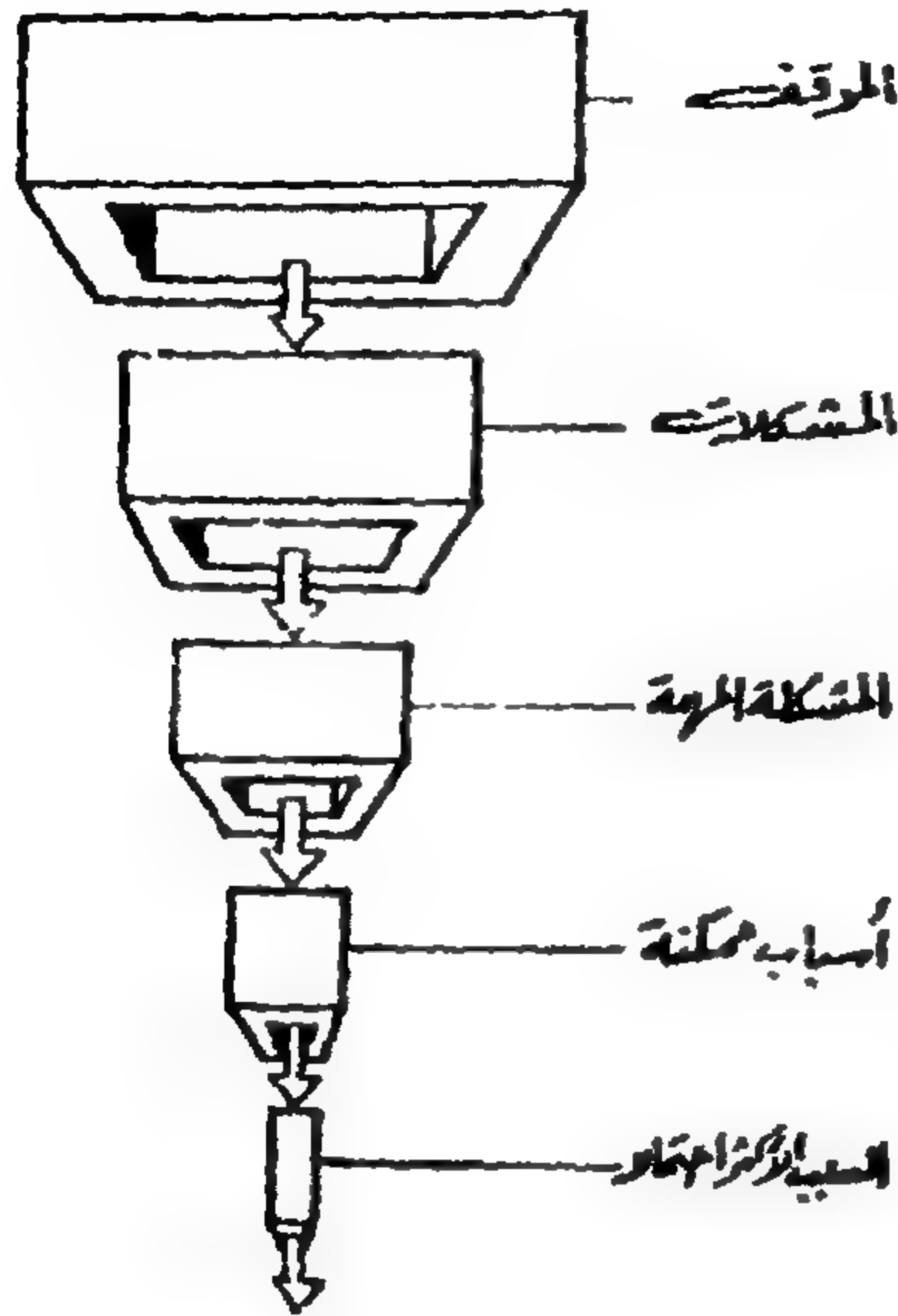


خريطة توضح تدفق المناقشة بين مجموعة من المديرين طبقاً للطريقة التقليدية التي نتكلم عنها . يلاحظ النقل غير المرتب للأفكار من بيانات ليس لها علاقة بالمشكلة إلى تحديد الخطأ والسبب والتفكير . .

اعتبارات أساسية في حل المشكلات :

إن الفشل في حل المشكلات يمكن إرجاعه إلى حقيقة أساسية : « لا يمكن حل المشكلة دون معرفة أسبابها » . فالمشكلة عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها . . حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء شيء . وهذه النتيجة تظهر نتيجة حادث معين أو مجموعة حوادث . . ولكن يمكن التغلب على هذه النتيجة فانه من الضروري معرفة كيفية حدوث . . . معرفة السبب .

فحل المشكلة عملية لها مراحل منطقية متتابعة . تبدأ المرحلة بتحديد المشكلة ... تستمر بالتحليل لمعرفة السبب ... وتنتهي باتخاذ القرار .



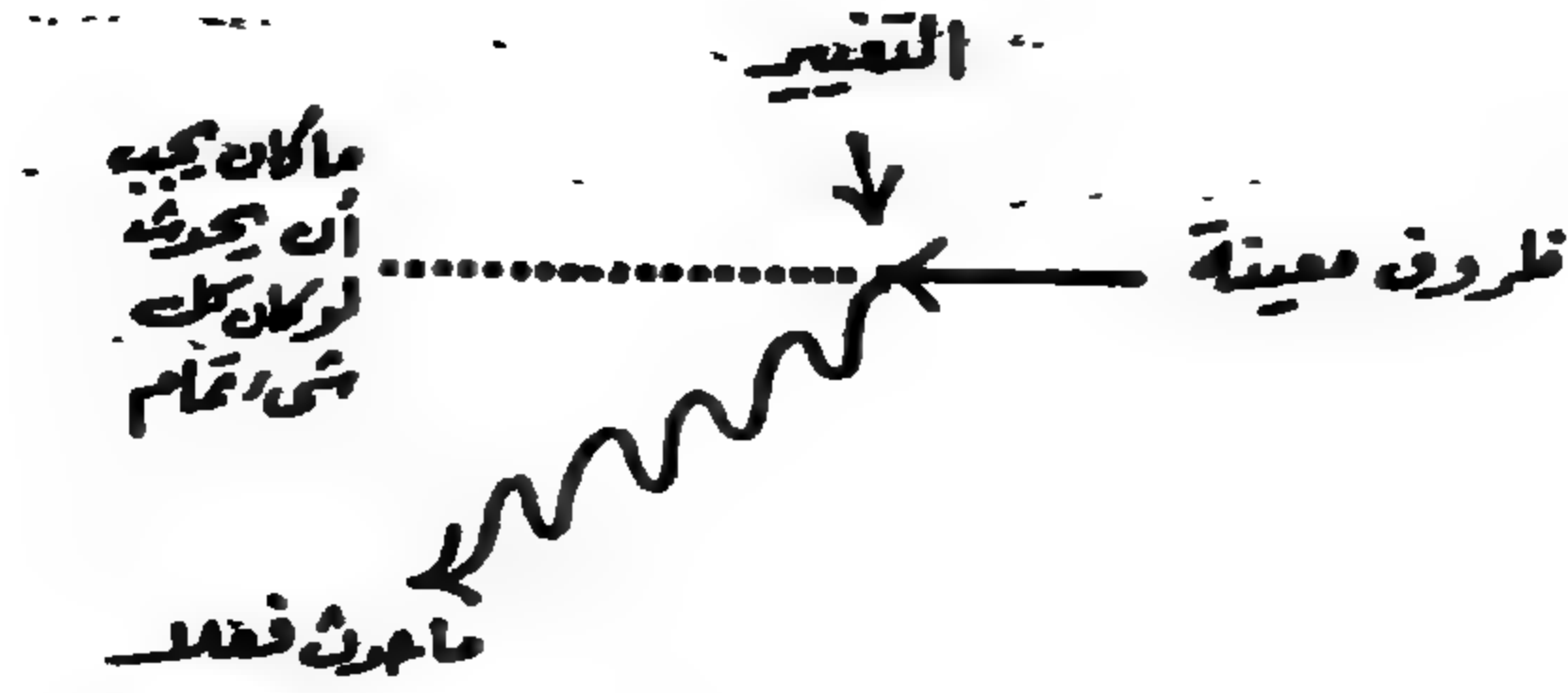
ونصور هنا شكلاً يبين تحليل المشكلة باعتبارها مراحل منطقية لتضييق الخناق على المعلومات أثناء البحث عن حل . يلاحظ من الشكل أنه في كل مرحلة نجد أن بعضاً من المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة يمكن استبعادها ، بينما يتقدم التحليل من الموقف الكلي إلى الجزء الذي فيه الخطأ أو الشيء غير المرغوب ، ومن ذلك يمكن الوصول إلى أهم

مشكلة من المشكلات المطلوب معالجتها ، ومنها إلى تحليل الأسباب الممكنة التي أدت إلى المشكلة ، وأخيراً إلى أهم الأسباب الأكثر احتمالاً . إن معرفة هذا الأخير يجعل من الممكن اتخاذ قرار بالنسبة للمشكلة .

وفي كل مرحلة من هذه المراحل نجد أنها تحصى مفهومين أساسيين .

١ - المشكلة عبارة عن « انحراف » أو « عدم توازن » بين « ما هو كائن » وبين « ما يجب أن يكون » بين « ما هو موجود » « وما يجب أن يوجد » .

٢ - إن عدم التوازن هذا ينتج من « تغيير » معين حدث . ونختلص اللحظة التي يمكن فيها تحديد هذا « التغيير » . فان محاولات حل المشكلة تكون هباء . ونوضح في الشكل التالي هذا المفهوم .



خطوات المنهج التحليلي

يتكون المنهج التحليلي لاتخاذ قرارات من أربعة عشر خطوة ، كل خطوة تحوى مفهوما : سبعة لتحديد المشكلة وسبعة لاتخاذ القرار ، ذلك على أساس أن تحديد المشكلة مرحلة منفصلة عن مرحلة اتخاذ القرار • ونلخص فيما يلى هذه الخطوات (المفاهيم) :

مفاهيم تحليل المشكلة :

١ - إن القائم بتحليل المشكلة لديه « معيار » (نموذج ، نمط) محدد ، أو بطريقة أخرى لديه « ما يجب أن يكون » لمقارنته بما تم فعلا •

٢ - المشكلة عبارة عن « انحراف » عن « المعيار » •
٣ - يجب أن يحدد « الانحراف عن المعيار » تحديدا واضحا كمنا يجب أن يحدد مكانه وأن يتم وضع وصف دقيق له •

٤ - يجب فصل الانحرافات التي تأثرت بالتغيرات عن تلك التي لم تتأثر بها •

(١) للتوسع راجع : « منهج كينر وتريجو » •

C. Kepner and B. Tregoe. The Rational.

Manager : A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making.

New York : McGraw-Hill Book Co., 1965.

٥ — إن سبب المشكلة هو دائما « تغيير » حدث وكان له التأثير في ظهور المشكلة .

٦ — إن الأسباب الممكنة للانحراف يمكن التوصل إليها من « التغيرات الملائمة » الممكن اكتشافها عند تحليل المشكلة .

٧ — إن « السبب الأكثر احتمالا » هو الذى يشرح أو يفسر بدقة كل الحقائق الموجودة في توصيف المشكلة .

ثانيا - مفاهيم اتخاذ القرار :

١ — يجب تحديد أهداف القرار المطلوب اتخاذه أولا .

٢ — يتم تصنيف الأهداف طبقا لأهميتها (واجب ومرغوب فيه)

٣ — تحديد البدائل الممكنة .

٤ — تقييم البدائل في ضوء الأهداف المقررة .

٥ — إن اختيار البديل الذى يحقق كل الأهداف يمثل القرار المبدئى .

٦ — يدرس القرار المبدئى لمعرفة الانعكاسات التى يمكن أن يحدثها هذا القرار .. من حيث الخطورة واحتمالات الحدوث .

٧ — يتم الرقابة على نتائج القرار النهائى عن طريق اتخاذ الاجراء الذى يمنع الانعكاسات والنتائج غير المرغوب فيها بحيث لا تصبح هذه الانعكاسات والنتائج مشكلة جديدة .

من هذا العرض المختصر يمكننا التمييز بين مفاهيم تحليل المشكلة ومفاهيم اتخاذ القرار . فعملية تحليل المشكلة تخون ملاحظة قوية وتحليل ، ومقارنات محددة .. كل ذلك يقصد إيجاد السبب .

ذلك في حين أن اتخاذ القرار يحوى تجديد أهداف واضحة وتقييم دقيق للبدائل .. كل ذلك بهدف اتخاذ إجراء معين .
وفي الصفحة التالية شكل يبين مراحل تجديد المشكلة واتخاذ القرار . إن التسلسل الظاهر هنا يتم في اتجاه عقرب الساعة .. من تحليل المشكلة المتوقعة (نتيجة حل المشكلة الأولى) إلى الرقابة (الوقاية والعلاج) .

إدراك المشكلات :

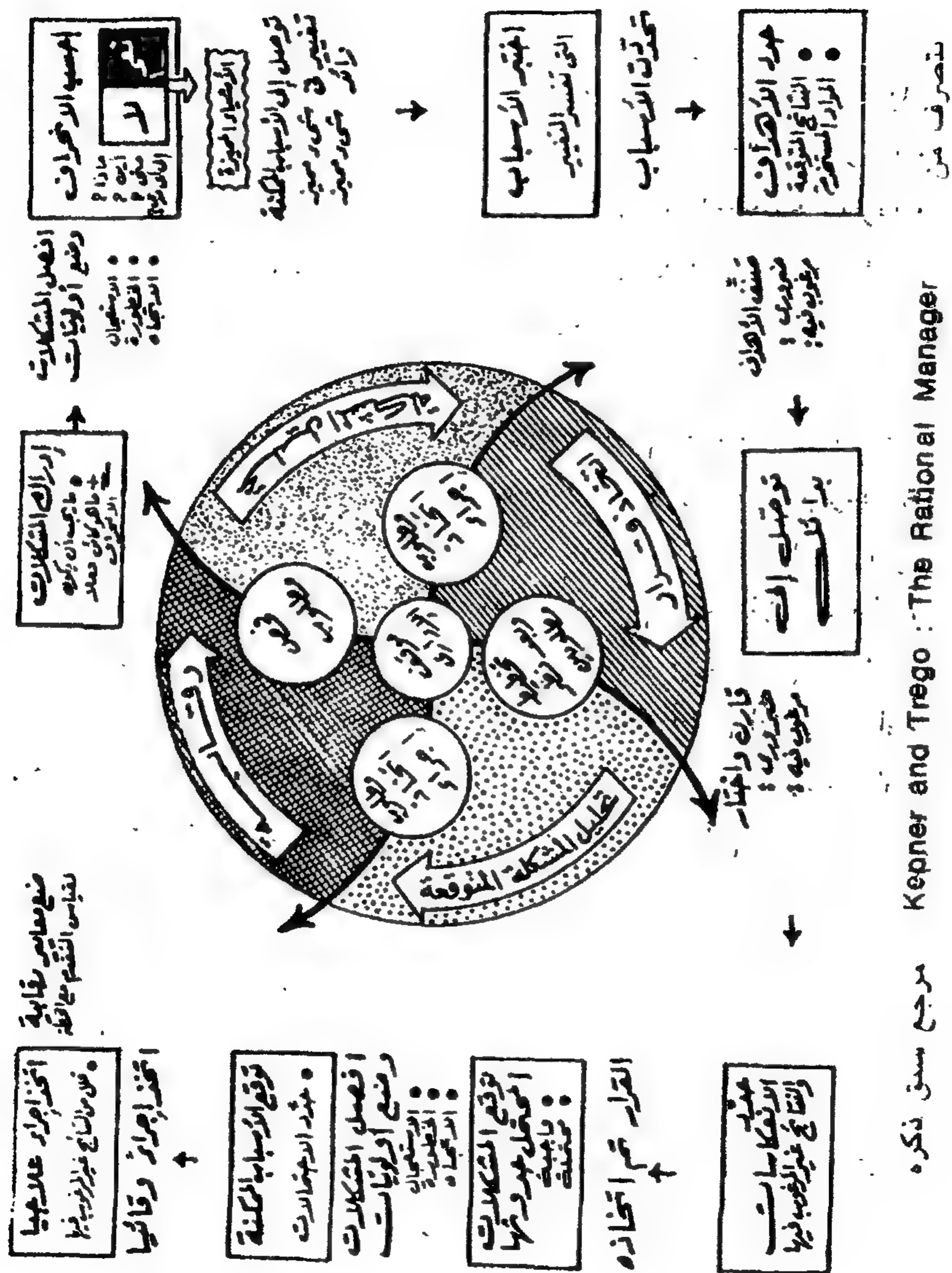
ربما يكون أهم شيء في الإدارة هو إدراك المشكلات ، إدراك المشكلة الأكثر أهمية فالمهمة . فالعبرة ليست في وجود المشكلة أو عدم وجودها ، وإنما في إدراكها .. فكثيرا ما تكون هناك مشاكل دون أن تدرك .

والمشكلة — كما عرفناها هنا — هي « انحراف » Deviation عن « معيار أداء » .. معنى ذلك أنه لكي يتم إدراك مشكلة ما فانه لا بد من وجود معيار ما .. معيار تم .. إما بواسطة المدير ذاته أو مدير أعلى (١) .

لنفترض أن أخذ الرؤساء طالب بزيادة الانتاج إلى ٢٠٠ وحدة بدلا من ١٥٠ مثلا فان المدير (المرووس) يفكر في الت ٣٠٠ باعتبارها « ما يجب أن يكون » .. ولكن ربما تتم هذه الزيادة على حساب ضياع في المواد الخام يتم الحاسنة عليها من شخص آخر في المنظمة .. فان الكفاءة هنا تمثل معيارا آخر .

ويجب على المدير في جميع الحالات أن يحدد أى معيار يستخدمه وقد يرى الأخبذ بالمعيارين باعتبارهما يكونان معيارا واحدا .. وهكذا .

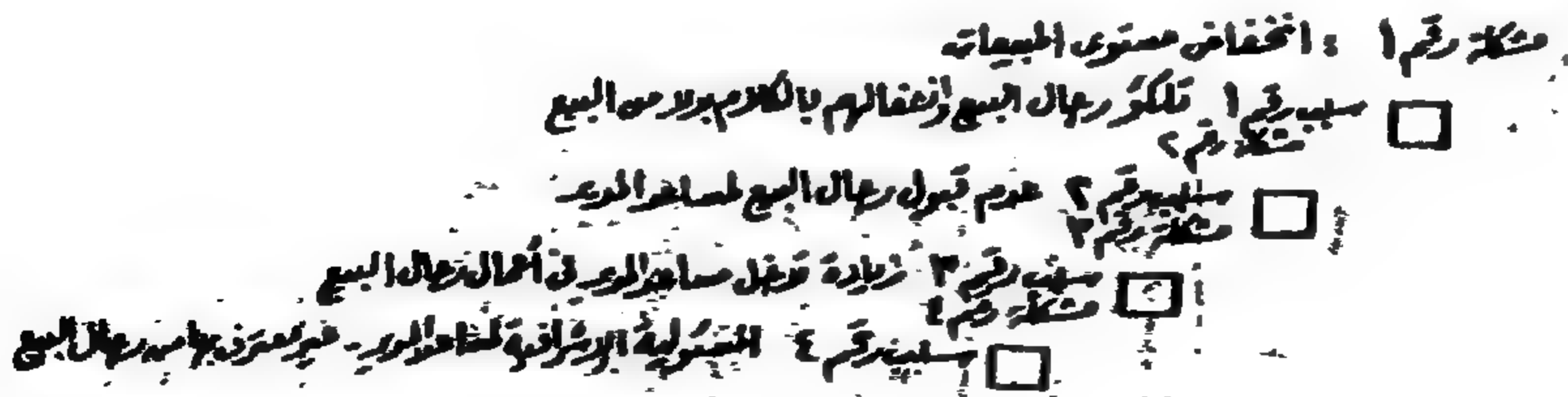
(١) وربما بموجب قاعدة أو تقليد .



وعلى هذا فتحليل المشكلة يبدأ بمعرفة المدير للمعايير التي وضعها لنفسه أو التي وضعها الغير له • فهو يدرك الانحرافات غير المرغوب فيها •

وتكون الخطوة الثانية في تحليل المشكلة هي تحديد تلك الأشياء التي حدث فيها خطأ ويختار الجزء الذي يعتقد أنه من الواجب أن يفعل شيئاً فيه • يجب ألا يأمل أن يعالج كل المشكلات في وقت واحد ، وإنما يجب عليه أن يضع « نظام أولويات » ليساعده في اتخاذ قرار عن أي انحراف سيعالجه أولاً •

ويبدأ المدير ذلك بدراسة الموقف وباستخدام المعايير المحددة • • فيأخذ في الاعتبار الانحرافات التي لها أهمية ولا يضيع وقته في الانحرافات التي يمكن التغاضي عنها نسبياً • ويجب أن يراعى أن يقسم المشكلة إلى مشاكل فرعية حتى يستطيع إيجاد الأسباب لكل مشكلة فردية على حدة بدلاً من عملية الاجمال • وفي بعض الحالات غالباً ما تكون المشاكل مرتبطة ببعضها بسلسلة من الأسباب والنتائج • • حيث تكون النتائج في الواقع أسباباً والأسباب بالتالي نتائج • ويمكن توضيح ذلك بالرسم التالي :



إن المدير المتسرع غالباً ما يتوصل إلى عموميات عن سبب انخفاض الروح المعنوية لرجال البيع • • إن الخطورة تكمن في تكوين مثل هذه

العموميات لأنه يصبح من الصعب معرفة السبب المباشر لانخفاض الروح المعنوية .. لذلك فمن المفضل عدم استخدام العموميات في تحديد أسباب المشكلة .. وإنما من الضروري تضيق الخناق على الأسباب للتوصل إلى السبب المباشر كما يتضح من الرسم السابق .

ويعبد أن يتأكد المدير من المشكلات التي يعتقد أنه من الضروري تصحيحها فإنه يصبح جاهزا لاختيار الانحرافات القليلة التي يعتبرها أكثر أهمية . ولتحديد الانحرافات الأكثر أهمية فإنه يسترشد بثلاثة اعتبارات :

١ — مدى الاستعجال الواجب به تصحيح الانحرافات .

٢ — مدى خطورة الانحراف .

٣ — اتجاه هذا الانحراف واحتمال تزايد في المستقبل .

تحديد المشكلة (أى حساب الانحراف) :

هناك حقيقة أساسية تقول :

« أن المشكلة المحددة تحديدا واضحا تعتبر نصف محولة » .

ومن ناحية أخرى فلا يمكن حل مشكلة حلا سليما دون أن تحدد أى توصف وصفا دقيقا .

إن وصف المشكلة لا يكون في مجرد كلمات عامة ولكنه يكون في وضع حدود حول المشكلة . إن هذه الحدود توضح بدقة متناهية ذلك الجزء بالذات الذي يتطلب إحداث تغيير فيه . إن وصف المشكلة متعلق باختيار البيانات المتعلقة تعليقاً مباشراً بالمشكلة .

ولكى يتم وصف المشكلة ووضع حدود متناهية في الدقة حولها فإن المدير الناهض يسترشد بالأسئلة الآتية :

١ - ما هو الانحراف بالضبط وما هو الشيء الذى لوحظ فيه
الانحراف على وجه التحديد .

٢ - أين لوحظ الانحراف وأين الأشياء التى لوحظ الانحراف فيها
على وجه التحديد .

٣ - متى يظهر الانحراف على الشيء ومتى لوحظ الانحراف على
الأشياء ؟

٤ - ما هو حجم الانحرافات وما هو عدد الأشياء التى لوحظت
الانحرافات عليها ؟

إن هذه الأسئلة تساعد فى تمييز الأشياء التى فيها مشكلة عن تلك
التي لا يوجد فيها مشكلة .

ونصور فيما يلى شكلا يبين كيفية تحديد المشكلة (حساب الانحراف)

نعم	لا
(الانحراف هنا)	(لا يوجد انحراف هنا)
ماذا	
أين	
متى	
المدة	
المجموع	
المصدر	

إن كلمة نعم هنا تعنى أن المشكلة موجودة ويصور هذا الاطار
تفصيل المشكلة وهي — في هذا المثال — قد تحددت كالآتى :

- (أ) وجود كربون على لوح بلاستيك مالينة رقم ٣ فقط .
- (ب) وقد لوحظ الكربون على جانب اللوح الأيمن فقط بالنسبة
للمالينة رقم ٣ فقط .
- (ج) وقد لوحظ الكربون بعد عملية الضغط الثانية في الفترة ما بين
١٢٠ و ١٥٠ ظهرا .
- (د) وكمية الكربون كمية كبيرة على اللوح الواحد وظهرت في ١٥٠
لوحاً .

وبمجرد أن ينتهى المدير من وضع حدود حول الانحرافات فإنه يبدأ
في دراسة أوصاف المشكلة بقصد معرفة سبب المشكلة . ان هذه
الدراسة تشمل مرحلتين :

- ١ — مرحلة البحث عن الصفات المميزة للانحراف (وليس دراسة
الصفات المميزة لكل الموقف) .
- ٢ — مرحلة البحث عن التغيرات في المجال المميز .

البحث عن الأنشياء المميزة والتغيرات :

ان البحث عن التغير المميز الذى أحدث الانحرافات يؤدي بالضرورة
الى معرفة السبب . وقد يكون هذا التغير مجرد عنصر واحد أو عدة
عناصر متشابهة . ان السؤال المهم هنا هو : ما هو التغير الذى حدث
وبالتالى أدى الى تلك النتيجة ؟

ان القدرة على رؤية الأشياء المميزة والتغيرات تتطلب ذكاء خاصا .
ومن الممكن معرفة تلك الأشياء بمقارنة الحوادث والظروف خارج
منطقة الانحراف . من هذا التحليل يمكن استنباط التغير الذى سبب
الانحراف بين « ما يجب أن يكون » وبين « ما هو كائن فعلا » .

وأحيانا تكون هناك أشياء صغيرة هى الميزة التى تحدث تغيرا .
لفرض مثلا حالة الأستاذ ساهر الذى كان مدير ادارة ناجح طول حياته
إلا أنه منذ ستة أشهر تقريبا بدأ يتأخر عن العمل ويتغيب كثيرا كما بدأ
يعامل رؤساءه بجفاء . . الخ . وفكر الرؤساء فى أنه يحتاج الى علاج
نفسانى نظرا لعصبيته الظاهرة . . إلا أن أحد الحاضرين طالب
بضرورة معرفة ذلك الشئ المميز الذى أحدث هذا التغير . وبفحص
تفصيلى لظروف الأستاذ ساهر العائلية والمادية . . اتضح أن عمه
توفى منذ ستة أشهر وهو الوارث الوحيد . . وقد ورث عن عمه عشرات
الألوف من الجنيهات . فالشئ المميز هنا والتغير الذى حدث هو وفاة
العم .

ايجاد السبب :

ان ايجاد السبب هو تحديد الشئ الذى أدى الى النتيجة خلاف
« ما يجب أن يكون » . فايجاد السبب متعلق بالتغير عن الخطة لا أية
تغيرات أخرى . فالعبرة ليست بكل التغيرات التى حدثت وإنما بالتغير
الاستراتيجى الذى سبب المشكلة . فتحديد السبب لأى مشكلة ليس
مجرد عملية اختيار . . إنما هى مسألة دراسة منظمة للبيانات والمعلومات
عن طريق التوصيف الدقيق .

اختيار السبب :

ان أكبر خطأ يقع فيه المديرون هو التسرع فى ابداء الأسباب دون
أن يكون هناك طريقة لاختبار صحتها .

ان اختبار السبب هي عملية وضع تدفق الحوادث بترتيبها عبر الزمن لمعرفة ما اذا كانت تنتج الانحراف الذي حدث بالضبط . فالسبب الحقيقي هو السبب الذي يطابق في كل « مجالاته » الوضع القائم مع « ما يجب أن يكون » . وبدون معلومات كاملة عن السبب فانه لا يمكن الاتفاق تماما عن « سبب » المشكلة ويصبح السبب هذا مجرد « السبب الأكثر احتمالا » .

وأخيرا ليس من الضروري على كل مدير أن يقوم بهذا الترتيب والتحليل بالضبط لكل مشكلة وانما قد يرى استخدام جزء منها فقط . المهم أن يضع المدير في ذهنه ضرورة تطبيق بعض هذه المفاهيم اذا هو صادف موقفا معيننا تطلب استخداما أمثلا للمعلومات والبيانات .

وبعد أن انتهينا من عرض طريقة تحليل المشكلة نعالج باختصار خطوات اتخاذ القرار حيث تحوى كل خطوة مفهوما خاصا بها .

وضع الأهداف :

تعتبر هذه الخطوة أهم خطوة في اتخاذا القرار . ومن المهم أن يحدد الهدف تحديدا واضحا ولا يكون في مجرد كلمات عامة مثل « أكبر ربح ممكن » انما يجب تحديد مواصفات الهدف : أى نوع وكم ومتى وأين . ولذلك فيصبح الهدف مثلا : تحقيق ١٠٪ ربح صافى بعد الضرائب في السنة المالية القادمة . ان هذا التحديد يعطى معيارا عن النوع والكم والزمان . الخ . وتتوقف الأهداف بالطبع على النتائج المتوقعة الحصول عليها من القرار وكذلك الامكانيات اللازمة لتنفيذ القرار . فكل قرار في الواقع عبارة عن استخدام موارد لتحقيق شيء ما فيجب تحديد الشيء وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذا الشيء . وتشمل الموارد :

- الأموال — رأس مال وميزانيات وتكاليف •
- مواد — آلات وتسهيلات وأمكنة •
- زمن — في الأجل القصير والطويل •
- قوى محركة — ومواصلات • الخ •
- تصنيف الأهداف تبعا لأهميتها :

من الأهمية بمكان تصنيف الأهداف في مجموعتين :

١ — أهداف واجبة Must

٢ — أهداف مرغوب فيها Desired

ان الأهداف الواجبة تضع حدودا لا يمكن تخطيها بأية بدائل • أما الأهداف المرغوب فيها فهي لا تضع حدودا مطلقة ولكنها توضح الرغبة النسبية • إن الأهداف الواجبة تفرق بين التنفيذ وعدمه أما الأهداف المرغوبة فهي مسألة تقييم •

إن التفرقة بين الأهداف الواجبة والأهداف المرغوب فيها تجنب المدير الرضا ببديل معين ثم الاكتشاف بأن هذا البديل غير كاف لأنه نسي عنصرا أساسيا في اتخاذ القرار • إن فصل الأهداف الواجبة عن الأهداف المرغوب فيها يلغى بصفة سريعة البدائل الضعيفة •

إن المدير غالبا ما يجد أن بعض الأهداف المرغوب فيها أكثر أهمية من البعض الآخر ولذلك فإن الأمر يتطلب تحديد القيمة النسبية لكل هدف مرغوب ••

تحديد البدائل :

إن التفرقة بين الأهداف الواجبة والأهداف المرغوبة تعتبر بمثابة مواصفات للوصول الى البدائل الممكنة • ويتوصل المدير الى البدائل بخبرته كما قد يتوصل اليها عن طريق حلقات الانطلاق الفكرى التى تكلمنا عنها فى الفصل السابق •

تقييم البدائل بالنسبة للأهداف المحددة :

يتم — فى هذه المرحلة — تقييم كل بديل بالنسبة لكل نوع من الأهداف على انفراد : بالنسبة للأهداف الواجبة فاذا لم يحقق البديل تلك الأهداف فانه يعتبر مرفوضا • وإذا حقق البديل تلك الأهداف الواجبة فانه يعاد تقييمه بالنسبة للأهداف المرغوب فيها حسب ترتيبها •

اختيار البديل الأمثل كقرار مبدئى :

إن البديل الذى يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف هو البديل الأمثل • • وهو ليس بالضرورة حلا سليما ١٠٠٪ • • فربما يكون أقل البدائل المتاحة سوءا ، ولكنه يمثل أحسن توازن بين ما هو سىء وبين ما هو حسن بالنسبة لمكونات الأهداف •

تقييم النتائج المترتبة على تنفيذ القرار المبدئى :

إن المدير الناهض يدرس بالتفصيل الآثار المترتبة على تنفيذ أحسن بديل كما لو كان هذا البديل قد نفذ فعلا • • فهو يفكر فى المشاكل والأخطاء التى من الممكن أن تحدث فى المستقبل نتيجة تنفيذ البديل • وفيما يلى مجموعة نقاط قد يكون بعضها مصدر متاعب ويجب على المدير دراستها بالنسبة لتنفيذ البديل الذى اختاره (١) •

(١) المرجع السابق صفحة ١٩١ •

البشر :

الروح المعنوية
المهارة والقدرات
الاداء والكفاية الانتاجية
التطوير والتقدم
الصحة والامن الصناعى

التنظيم :

العلاقات بين الوحدات والوظائف والأشخاص
شبكة الاتصال
المسئولية وتفويض السلطة
التنظيم الرسمى والمجموعات غير الرسمية
التنسيق

الظروف الخارجية :

الاتجاهات الاقتصادية
المنافسة
الصورة الذهنية للمشروع
التشريع والحكومة

التسهيلات :

المكان
المرونة وامكانية التغيير
الموقع

أراء ومراحل :

الضمان وموقف أصحاب الأموال
التكليف

المسواة :

المصادر وامكانية الحصول عليها
الجودة
التخزين والنقل

الاموال :

رأس المال الثابت
التكاليف
العائد على رأس المال

الانتاج :

الجودة
الكمية
المسوقت

عوامل شخصية :

الاهداف والخطط
الاهتمامات

وربما يجد المدير أن الآثار الممكن أن تترتب على تنفيذ البديل لا يمكن قبولها وبالتالي فهو يقنع بالبديل الأقل في الترتيب باعتبار أن آثاره المترتبة من الممكن قبولها .

اتخاذ اجراءات وقائية للقرار النهائي :

لا يكفي اتخاذ القرار وإصدار أوامر لتنفيذه ولكن من الضروري أن يحتاط لكل الآثار الممكن أن تترتب على تنفيذ القرار لأنه لو تركها كما هي لكان كل أثر من تلك الآثار موضع مشكلة محتملة . فعلى

المدير قبل أن يفوت الأوان أن يتخذ من الاجراءات الوقائية ما يمنع حدوث أية انحرافات في المستقبل نتيجة تطبيق القرار .

كما يتطلب الأمر أن يضع المدير نظاماً بحيث ترد إليه التقارير أولاً بأول عما يحدث من انحرافات . . وكذلك متابعة تنفيذ أوامره ليتأكد من أنها وصلت للمفروض أن تصل اليهم . . ويتأكد أنهم فهموها بالضبط . كما يجب أن يحدد المسؤولين عن تنفيذ أوامره ويحدد مواعيده باليوم والتاريخ لقياس الأداء الفعلي وأخيراً يضع نظاماً يخبره بأية انحرافات تحدث وفي الحال .

* * *

الباب الثالث

التخطيط

الفصل التاسع : الأهداف والسياسات

الفصل العاشر : التنبؤ والميزانيات التقديرية

الفصل الحادي عشر : الإجراءات والبرامج الزمنية

الفصل التاسع الأهداف والسياسات

الغرض من هذا الفصل هو إيضاح مفهوم الأهداف ، وفوائدها ، والشروط الواجب توافرها فيها ومبادئها وأنواعها .

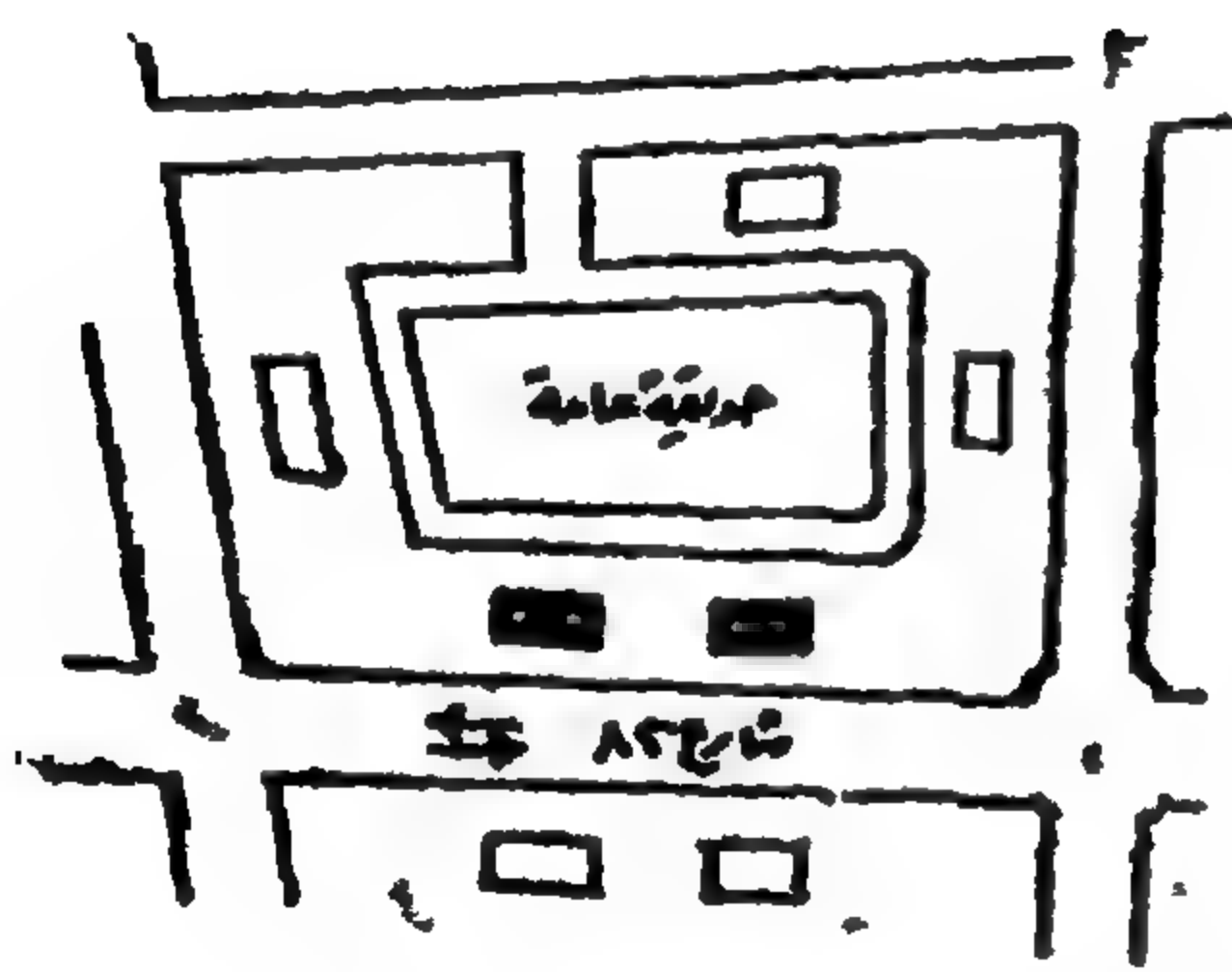
كما يهدف أيضا إلى إيضاح مفهوم السياسات ، وفوائدها ، والشروط الواجب توافرها فيها ، وأنواعها . ولما كانت الأهداف نقطة الانطلاق في التخطيط فانتبا سنبدأ هذا الفصل بعرض مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه ومن يقوم به .

مقدمة في مفهوم التخطيط :

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى ، إذ لا يمكن تنفيذ أعمال على خير وجه دون تخطيط لها . فالتخطيط مرحلة التفكير — التي تسبق تنفيذ أي عمل — والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف

يتم ومتى يتم . فالتخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل . ويقول فايول (وهو ما عالجنا أفكاره في الفصل الرابع) : « إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل » (١) .

فالتخطيط إذن هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال



مرجع سبق ذكره ص ٤٢ : Fayol (1)

في المستقبل ، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها ،
والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف ، وكيفية استخدام
هذه العناصر ، وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها
والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال • وعلى هذا يمكن تقسيم التخطيط
إلى عناصره الخمسة الآتية :

١ - تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي •

٢ - رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات الرؤوسين
في استخدامهم للعناصر المذكورة •

٣ - تحديد العناصر (كما ونوعا) الواجب استخدامها لتحقيق
الأهداف ، سواء كانت هذه العناصر مادية (مواد ، عدد
وآلات ، أموال ..) أو بشرية (موظفين وعمال ، فنيين وغير
فنيين) •

٤ - إقرار الاجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ
مختلف العمليات •

٥ - وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام
بها ترتيبا زمنيا مع ربطها ببعضها •

وسنعالج في هذا الفصل الأهداف والسياسات وفي الفصل القادم
سنعالج التنبؤ والميزانيات التقديرية ، أما الاجراءات والبرامج
الزمنية ستكون بعد ذلك •

فوائد التخطيط :

قلنا إن التخطيط سابق لتنفيذ أي عمل ، وبدون التخطيط يصبح
العمل مجرد شيء عارض • وتنفيذ الأعمال بدون تخطيط لها مثل

قيادة طائرة دون أن يعرف الطيار ما إذا كان يريد الذهاب إلى باريس أو إلى نيويورك .. دون أن يعرف الطريق الجوي الذي يسلكه .. دون أن يعرف الوقت الواجب عليه الوصول فيه .. الخ . وعلى هذا يمكن القول بأن للتخطيط فوائد كثيرة :

١ - يظهر التخطيط الأهداف بوضوح حتى يستطيع كل فرد من أفراد المجموعة أن يعرف الآمال التي ينبغي المشروع تحقيقها وبالتالي يسعى إلى تحقيقها .

٢ - يبين التخطيط مقدما الطريق الذي يسلكه جميع الموظفين في تنفيذهم للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة بالعمل الجماعي .

٣ - يبين التخطيط مقدما العناصر الواجب استخدامها ، كمياتها ونوعها ، سواء كانت هذه العناصر مادية (أموال ، مواد ، عدد وآلات ..) أو بشرية (موظفين وعمال ، فنيين وغير فنيين) وبذلك يمكن الاستعداد لكل المتطلبات .

٤ - في التخطيط يحدد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربط أجزاء العمل المختلفة ببعضها ببعض من أجل تحقيق الأهداف في الوقت المحدد .

٥ - التخطيط ضرورة حتمية حتى يمكن معرفة المشاكل المتوقعة حدوثها والعمل على تلافيها - أو الاستعداد لها - قبل حدوثها . فالتخطيط كما سبق أن كررنا يتعلق بالمستقبل . والمستقبل بطبيعته يتصف بالغموض وبالتغير . فلا يمكن لقائد الطائرة أن يحدد هدفه إلى نيويورك ثم ينسى أن يدرس احتمالات التغيرات التي قد تحدث في الجو وفي الطائرة ذاتها ، والاستعداد لكل ذلك .

فالتخطيط إذن ضرورى لأنه يزيد من الكفاية والفاعلية الادارية •
فهو يزيد من الفاعلية الادارية عن طريق التحديد السابق للأهداف
المطلوب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف •
والتخطيط يزيد من الكفاية الادارية بواسطة التحديد السابق لكيفية
استخدام العناصر المختلفة استخداما أمثلا بما فى ذلك عنصر الوقت •

وبالرغم من أن التخطيط يحقق الناحية الاقتصادية التى تكلمنا
عنها فى قانون الادارة ، إلا أنه يحقق أيضا الناحية الاجتماعية ،
حيث يتم — فى هذه المرحلة — التنبؤ بالمشاكل الانسانية المتعارضة
والعمل على إحداث التوازن بين المصالح المتعارضة التى تكلمنا
عنها سابقا •

وبالرغم من أن التخطيط له هذه الفوائد الكثيرة إلا أن له عيوباً
نلخصها فيما يلى :

١ — كثرة التكاليف : فلا شك أن التخطيط يتطلب نفقات قد
تكون كبيرة فى بعض الحالات • فهناك نفقات القائمين
بالتخطيط ، ونفقات الحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ
القرارات •

٢ — ضياع الوقت : يعيب الكثيرون على التخطيط بأنه يضيع
الوقت لأن مجرد التفكير فى المشاكل التى ستحدث ليس له
أهمية بجانب تنفيذ العمل •

٣ — عدم المرونة : ينظر البعض إلى الخطط الموضوعة على
أنها بمثابة أدوات لتقييد حرية الأشخاص ، فهى لا تعطى
حرية كبيرة فى التصرف لارتباط الأشخاص بها •

٤ — الشك في الافتراضات الموضوعة عن المستقبل : فطالما أن التخطيط يتعلق بالمستقبل الذي يتصف بالغموض وعدم التأكد ، فإن أى افتراضات عن المستقبل قد لا تكون مطابقة للمستقبل ذاته . ويمكن الرد على هذه العيوب بأن فوائد التخطيط تبرر كل ما ينفق فيه من وقت ومال . كما أن الارتباط بخطة معينة ، له مزايا سبق أن بينها . وأخيرا فإن غموض المستقبل هو في ذاته المبرر لوجود التخطيط حتى يمكن التوقع بالمشاكل التي ستحدث والعمل على تلافيها أو أخذها — على الأقل — في الحسبان .

أنواع التخطيط :

يكون التخطيط على مستوى المشروع ككل ، كما يكون على مستوى إدارات أو أقسام المشروع (١) . وتسمى الخطة في الحالة الأولى بالخطة الشاملة أو الخطة الرئيسية *Master plan* وتسمى الخطط الأخرى بالخطط الفرعية أو خطط الإدارات والأقسام . ويلاحظ هنا أن الخطة الشاملة تحدد الخطط الفرعية ، والأخيرة تكون مستمدة من الخطة الشاملة وتؤدي بالتالى إلى تحقيقها . وهناك تخطيط قصير المدى وتخطيط طويل المدى ويطلق على التخطيط الذى يغطى سنة فأقل ، تخطيط قصير المدى . وعلى التخطيط الذى يغطى أكثر من سنة (عادة خمس سنوات) تخطيط طويل المدى .

والتخطيط الطويل المدى أعقد وأصعب من التخطيط القصير المدى ، لأنه يتعلق بالمستقبل البعيد الذى يتصف بالغموض . وبالرغم من

(١) إذا كان التخطيط على مستوى الدولة أطلق عليه حينئذ التخطيط القومى .

صعوبة التخطيط للمستقبل البعيد ، إلا أن ذلك لا يعنى عدم القيام به إطلاقاً . . فالتخطيط طويل المدى له فوائد عديدة منها :

- ١ — الاهتمام بالفرص بعيدة المدى ومن ثم الاستعداد لها .
- ٢ — المشاكل اليومية تقل أهميتها في ضوء الاهتمام بالأمد الطويل .
- ٣ — الأهداف طويلة الأمد تساعد على علاج المشاكل المتوقعة قبل أن يستفحل أمرها .
- ٤ — الالتزام والارتباط بالأهداف طويلة المدى التى غالباً ما تكون أكثر أهمية من الأهداف القصيرة المدى .
- ٥ — تعتبر الخطة طويلة المدى بمثابة مقياس لتطور الأعمال وتقدمها .

من يقوم بالتخطيط :

يقوم كل المديرين في المشروع بالتخطيط — كل في حدود اختصاصه . فالمدیر العام يقوم بالتخطيط للمشروع ككل ، ويقوم مديرو الإدارات كل في حدود اختصاصه بالتخطيط لأدارته . . وهكذا . وبالرغم من أن كل مدير يقوم بالتخطيط إلا أنه من الضروري أن تتسجم الخطط مع بعضها البعض في سبيل تحقيق أهداف المشروع . من أجل هذا غالباً ما يتم وضع الخطط بالاشتراك مع الآخرين في المشروع بهيئة تسمى « لجنة التخطيط » يتكون أعضاؤها من مديري الإدارات برئاسة المدير العام .

وبالرغم من أننا نقول أن كل مدير يقوم بالتخطيط إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة أنه يقوم بكل ما يتعلق بالتخطيط . فالمدیر العام يعتمد إلى حد كبير على البيانات التى تصل إليه من الإدارة الوسطى (مديري الإدارات) كما أن المدير العام يقوم بالتخطيط

بإملاء إرادته في خطوط عريضة على المديرين المرؤوسين فيقوموا
بوضع الخطط والبيانات التفصيلية في حدود الخطوط العريضة
المرسومة لهم • وفي حالات أخرى يقوم المرؤوسون بتقديم خططهم
للاعتناء من المدير العام •

واعتماد المدير العام لخطط المشروع هو في جوهره تخطيط ،
فالاعتماد يتعلق باتخاذ القرارات النهائية المتعلقة بما يجب أن يتم
وكيف يتم ومتى يتم •

وعلى هذا يمكن لأي مدير أن يقوم بالتخطيط بأي طريق من
الطرق الآتية :

١ — يقوم المدير بكافة ما يتعلق بالتخطيط ، وهذا يتطلب وقتا
ومجهودا كبيرين غالبا ما يعجز المديرون عن القيام به •

٢ — يقوم المدير بوضع خطة رئيسية ، ويطلب من المرؤوسين
وضع خططهم في حدود الخطة الرئيسية وإجراء التعديلات
اللازمة •

٣ — يقوم المرؤوسون بوضع الخطط ، ويضعونها تحت تصرف
رئيسهم للاعتناء •

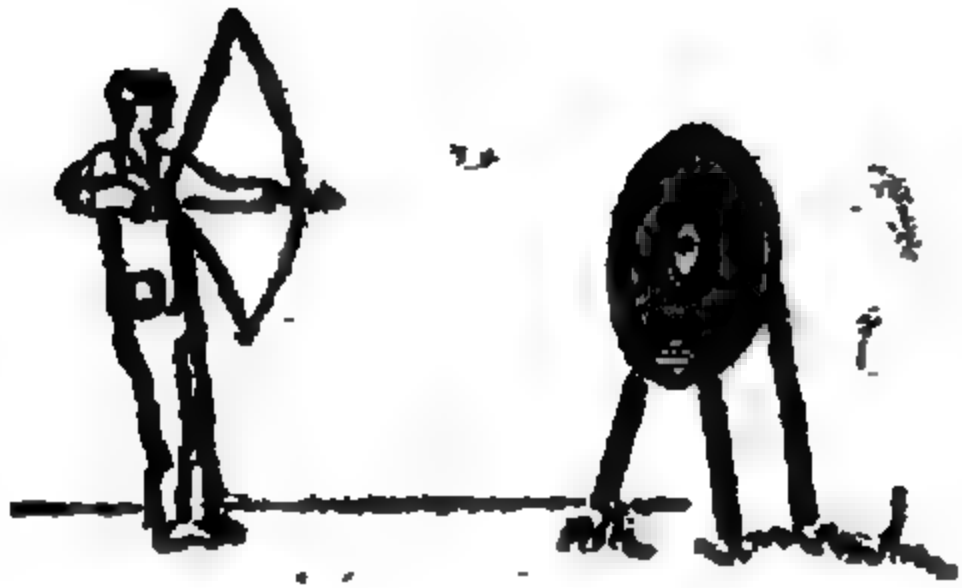
ويختلف الوقت الذي يبذله كل مدير في التخطيط حسب مستواه
الاداري وفيما يلي شكل يبين ذلك :

المدة التي يغطيها التخطيط					المستوى الإداري
تخطيط حالي	شهر مقدما	سنة اثنى عشر مقدما	سنة مقدما	سنوات مقدما	
٢ /	٥ /	٢٠ /	٢٥ /	٤٨ /	رئيس مجلس الإدارة
٥	١٥	٤٠	٢٠	١٠	مدير عام
٢٥	٥٠	١٥٠	١٠	—	مدير إدارة
٥٠	٢٠	١٥	٥	—	مدير قسم
٨٠	١٥	٥	—	—	مصرف

شكل يبين الوقت التقديرى الذى يبذله المديرون حسب مستوياتهم
فى التخطيط طبقا للمدة التى يغطيها التخطيط •

الأهداف

فى مفهوم الأهداف :



الأهداف هى الغايات المطلوب الوصول إليها • ولا يمكن تصور أى جهد جماعى منتج دون أهداف • فالأهداف هى نقطة الانطلاق فى التخطيط لأنها تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية ، فإذا لم يكن هناك هدف (أو أهداف) كان هذا الجهد الجماعى جهدا ضائعا • والأهداف تتعلق بالمستقبل وبالأمال التى يراد تحقيقها فى المستقبل • والفرق بين الأهداف والآمال ، أن الأولى تمثل نقطة وصول يبذل فى سبيلها مجهودات ، فهى ليست — كالأمال — مجرد رغبات اعتباطية • وتكون الأهداف إما فى الأمد القصير أو الأمد الطويل : فيقال للأولى أهداف « قصيرة المدى » (سنة فأقل) • ويطلق على الثانية أهداف « طويلة المدى » (أكثر من سنة وغالبا ما تكون خمس سنين أو عشر سنين أو خمسين سنة) • وتكون الأهداف على مستوى المشروع ككل (١) وتسمى « أهدافا

(١) اذا كانت الأهداف على مستوى الدولة أطلق عليها أهداف قومية • وتنقسم الأهداف القومية الى أهداف متخصصة (الدفاع ، الاقتصاد ، الرفاهية ... الخ) •

عليها أو أهدافا أساسية Basic كما تتفرع الأهداف العليا لكل مؤسسة إلى أهداف « تشغيلية » أو إدارات مثل أهداف الانتاج ، أهداف التسويق وهكذا .. ويعتبر تحديد الأهداف من أهم الوظائف الادارية . ولها أولوية على جميع وظائف الادارة الأخرى .

فوائد تحديد الأهداف :

لتحديد أهداف المنشآت فوائد كثيرة منها :

- ١ — تحدد الأهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية فلا يمكن تصور جهد جماعي منتج دون أهداف .
- ٢ — تسهل الأهداف من التنسيق بين مجهودات الأفراد ، فعندما يعرف كل شخص في المجموعة الأهداف المطلوب الوصول إليها ، فانهم يعملون متعاونين للوصول إليها بأقل درجة ممكنة من الاحتكاك والتعارض .
- ٣ — تساعد الأهداف في وضع خطة متكاملة متناسقة مع بعضها .
- ٤ — تعتبر الأهداف بمثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل ، بواسطة ربط أهدافه بأهداف المؤسسة التي يعمل بها .
- — الأهداف مقياس للرقابة — أثناء التنفيذ أو بعده — طالما أنها تحدد المطلوب عمله .

الشروط الواجب توافرها في الأهداف :

لتحقيق الفوائد السابق الإشارة إليها يجب أن يتوافر في الأهداف الشروط الآتية :

- ١ — أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة لجميع أفراد المنظمة .

٢ — أن تكون عملية ممكن الوصول إليها لا مجرد أحلام
لا يمكن تحقيقها

٣ — أن تكون مرتبطة — بقدر الامكان — بأهداف الأفراد
الشخصية الذين يكونون الجهد الجماعي ، وذلك ضمانا
لتعاونهم وقيامهم بالمجهودات المطلوبة •

٤ — أن تكون قابلة للقياس (١) وليست مجرد كلمات عامة
ولا سيما بالنسبة لأهداف الادارات والأهداف التشغيلية ،
وإلا لما أمكن معرفة ما إذا تم تحقيقها من عدمه •

٥ — ألا تتعارض مع القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع أو تتنافى
مع الأهداف القومية •

٦ — ألا تتركز الأهداف في شيء واحد مثل التركيز على الربح
فقط •

وسنبين فيما يلي موقف الربح من أهداف منشآت الأعمال ، ثم
نبين الميادين المختلفة للأهداف •

الربح وأهداف المشروعات :

يعتقد الكثيرون أن الهدف الوحيد من منشآت الأعمال هو الربح
وأن المشروع يجب أن يحقق أكبر كمية ممكنة من الربح • ويعتقد
البعض الآخر أن الربح ما هو إلا نتيجة الاستغلال والاحتكار ، وعلى
هذا يجب على المنشآت — وخصوصا المنشآت والشركات العامة —
ألا تحقق أية أرباح •

(١) ان أصعب مشكلة في تحديد الأهداف هو جعلها قابلة للقياس ،
فمن السهل جدا وضع أهداف ، اما جعل هذه الأهداف قابلة للقياس
فان ذلك من الصعوبة بمكان •

إننا نعتقد أن المنشآت — لكي تبقى ناشطة في دنيا الأعمال — يجب أن تحقق أرباحا • فالأرباح لها وظائف اقتصادية كما ذكرنا ونكررها فيما يلي :

١ — تعتبر الأرباح كبديل للمخاطرة يغطي تكاليف البقاء في دنيا الأعمال • وهذه تشمل مخاطر السوق ، وما يحدث من تغيرات فنية تقلل من الطلب على السلع والخدمات في دنيا الأعمال • ومن الضروري أن تحصل المنشأة على تكاليف البقاء في دنيا الأعمال المشار إليها بواسطة كسب أرباح « كافية » •

٢ — تؤمن الأرباح الحصول على رأس المال في المستقبل للابتكار والتوسع سواء كان بصفة مباشرة عن طريق التمويل الذاتي (أى إعادة استثمار الأرباح) أو عن طريق تشجيع رؤوس الأموال الأخرى •

٣ — تقيس الأرباح فاعلية الجهود التي بذلت ، فبصفة عامة يمكن القول بأنه كلما زادت الأرباح دل ذلك على فاعلية الجهود والعكس صحيح • (إلا أنه من الممكن أن تكون زيادة الأرباح نتيجة استغلال المستهلكين والعمال والمستخدمين ، أو نتيجة ظروف غير عادية مثل نشوب حرب أو نتيجة ظروف لم يكن للإدارة دخل فيها على الإطلاق) •

لذلك فإن منشآت الأعمال على اختلاف أنواعها يجب أن تحقق أرباحا كافية لتغطية الوظائف الاقتصادية الثلاث فالأرباح ليست نهاية في ذاتها • ومن هنا يجب التمييز بين الأرباح التي لها وظيفة اقتصادية ، والأرباح الناتجة من الاحتكار والاستغلال • والأخيرة تكون موضع النقد الشديد من المجتمع والرأي العام

والحكومات • وغالبا ما تسن الحكومات عدة قوانين لتمنع هذا النوع من الأرباح غير المشروعة (١) •

فأهداف الربحية التي يحددها المديرون تعبر عن الحد الأدنى اللازم تحقيقه (وليس الحد الأعلى) وعلى هذا الأساس يختلف مفهوم المدير للأرباح عن مفهوم المحاسب • فبالنسبة للمحاسب تكون الأرباح الفرق بين المصاريف والإيرادات ، فهي نتيجة حسابية ولا يمكن أن يكون الربح ، في ميادين الأعمال ، نتيجة حسابية • فالربح يجب أن يخطط له ، ويعتبر هدفا حتى تستطيع المنشأة أن تقوم بوظيفتها (تقديم السلع والخدمات) •

ويترتب على النظر إلى الربح ، كوظيفة اقتصادية ، أن يتم تحديد الأرباح في مدة زمنية ، ليست بالضرورة أن تكون سنة فقد تغطي خمس سنوات مثلا • وقد التجأت كثير من الشركات إلى وضع معايير مثل (معدل معقول على رأس المال المستثمر) كهدف للربح في خمس سنين (٢) •

نخرج من هذه المناقشة بالمبدأ أنه لكي تبقى المشروعات ناشطة في دنيا الأعمال يجب أن تحقق أرباحا • وفي الوقت نفسه يجب على المشروعات ألا تركز اهتمامها في الحصول على الأرباح على حساب أهداف أخرى •

المبادئ المختلفة للأهداف

من الأهمية بمكان أن تغطي الأهداف المبادئ التالية :

أولا - اشباع أمثل للمصالح المختلفة :

١ - المساهمة في ارتفاع مستوى المعيشة بتقديم سلع وخدمات مقبولة •

(١) لا شك أن التفرقة بين هذين النوعين من الأرباح ليس بالأمر اليسير لعدم وجود مقاييس كمية يمكن استخدامها •

(٢) معدل العائد على رأس المال المستثمر هو خارج قسمة الأرباح (التي تم تحقيقها أو الواجب تحقيقها) على رأس المال المستثمر في المشروع •

(٣) لاحظ أن هذه المبادئ كلها مستمدة من القانون الأساسي للإدارة الذي قفنا بصياغته في الفصل الرابع •

٢. — المساهمة في تحقيق التوظيف الكامل .

٣. — المساهمة في تحقيق توزيع عادل للدخل (توازن بين الأرباح وبين الأجور والمرتبات) .

ثانياً — الكفاءة (في جميع مجالات العمل) :

١. — الإقلال من الضياع في الموارد المستخدمة بما في ذلك الوقت .

٢. — انخفاض تكاليف الإنتاج (والتكاليف الإجمالية) .

٣. — زيادة الأرباح نتيجة الاستخدام الأمثل للمدخلات لا برفع أسعار السلع والخدمات .

ثالثاً — الإنتاج :

١. — الاستخدام التام للطاقة الانتاجية للمشروع .

٢. — زيادة الكميات المنتجة والمباعة (١) .

٣. — تحسين في جودة السلع وتطويرها .

رابعاً — البقاء في دنيا الأعمال عن طريق :

١. — تشجيع وتطبيق الابتكارات العلمية والفنية في شكل

السلعة ، أو طريقة تقديم الخدمة ، من أجل إقلال التكاليف

أو تحسين الأداء وتسهيل استخدامها أو إرضاء المستهلك

بصفة عامة ... الخ .

(١) لاحظ أن زيادة الكميات المنتجة قد يتعارض مع تحقيق أكبر كمية من الأرباح ... حيث قد تؤثر الزيادة هذه في العرض وانخفاض الأسعار .

٢ — التوسع في الأعمال لتغطية مناطق جديدة أو آفاق جديدة أو عمليات جديدة (١) .. الخ ، مع عدم التضحية بمبدأ الحجم الأمثل .. وهو الحجم الذى تكون فيه التكاليف أقل ما يمكن .

خامسا — القيم الأخلاقية :

- ١ — الالتزام بالمفاهيم الأخلاقية .
- ٢ — الالتزام بالقوانين والقواعد المنظمة لحياة المجتمع .

سادسا — الصورة الذهنية للمنظمة لدى جماهيرها :

لكل المنظمات ، صغيرة كانت أو كبيرة ، حكومية أو أهلية ، صناعية أو تجارية .. شخصية تماما مثل شخصية الانسان الفرد . ويحكم الأفراد على المنظمة كما يحكمون على الانسان الفرد . وتسمى الانطباعات الشعورية واللاشعورية عند الجماهير بالصورة الذهنية

(١) تهدف المنشآت الكبيرة الى الاحتفاظ بـ أو تحسين مركزها السوقى .

ويمكن تعريف المركز السوقى Market Standing بأنه حصة المشروع في السوق ، فإذا كانت جملة المبيعات من أقلام الحبر الباركر في السوق ١٠٠.٠٠٠ وحدة وكان نصيب إحدى الشركات منها ٣٠.٠٠٠ وحدة ، قيل أن حصة الشركة ٣٠٪ . فإذا قلت حصة المشروع الى ١٥٪ قيل أن مركز الشركة السوقى تدهور .. ولكن إذا زادت مبيعات الشركة الى ٤٠.٠٠٠ وحدة فلا يمكن القول بأن مركز الشركة قد تحسن ما لم تعرف المبيعات الكلية ، فإذا زادت المبيعات من ١٠٠.٠٠٠ الى ١٦٠.٠٠٠ أصبح نصيب الشركة فى هذه الحالة ٢٥٪ . فبالرغم من ازدياد حجم المبيعات إلا أن مركز الشركة فى السوق تدهور . وليس من الحكمة تحديد حصة فى السوق قليلة جدا (نصف بالمائة) مثلا فمثل هذا المشروع يعتبر مشروعا حديا ، وأي تغيير فى الهيكل الاقتصادى قد يؤثر تأثيرا خطيرا وقت يضطر المشروع الى الانقراض . هذا ، وقد لا يكون من الحكمة تحديد حصة فى السوق كبيرة جدا ٩٥٪ مثلا ، فإن هذه النسبة الكبيرة التى تشير الى وجود الاحتكار قد تشجع الحكومة (فى النظام الحر) على التدخل لسن القوانين التى من شأنها التأثير على مركز الشركة والمستحسن فى كثير من الحالات أن يحدد المليون مدى معين للمركز السوقى أى أن يكون هناك حصة عالية وحصة منخفضة (بدائل مختلفة) .

Image والجماهير هنا جمع جمهور ، والجمهور هو مجموعة من الأفراد تقع في محيط نشاط المنظمة تؤثر عليه وتتأثر به . ويختلف الجمهور في تكوينه حسب طبيعة المشكلة . وعلى هذا يوجد عدة جماهير لكل منظمة : جمهور الموظفين وجمهور العمال وجمهور المديرين وجمهور المستهلكين وجمهور الموردين . وجمهور المستثمرين والجمهور العام ... الخ . ولكل جمهور من هذه الجماهير صورة ذهنية عن المنظمة .

لذلك كان من الضروري لكل المنظمات ، مهما كان نوعها ، تحديد الصورة الذهنية التي تريدها عند جماهيرها حتى تقوم بتخطيط أعمالها في ضوء هذه الصورة الذهنية المطلوبة .

وبدون تحديد أهداف للصورة الذهنية فان المنظمة ستجد نفسها في تخطيط الأمر الذي يثير هذه الجماهير على المنظمة ، وبالتالي يكون احتمال الفشل كبيرا (١) . فاهتمام المنظمة بشخصيتها ضروري مثل اهتمام الفرد بشخصيته وسمعته . ويمكننا أن نتصور ما يحدث لشخص لا يهتم بسمعته وانطباعات الناس معه .

وتعتبر الصورة الذهنية للمشروع من أحسن المؤشرات عن نجاح المشروع أو فشله لأنها مقياس لقدرة الإدارة على تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية والاقتصادية (٢) .

ويجدر بنا الإشارة هنا إلى أن تعدد الأهداف من الإدارة السليمة بصرف النظر عن نظام الأعمال السائد . ونذكر فيما يلي نموذجاً لهدف حددته إحدى الشركات الأمريكية التي تنبته لهذه القاعدة الأساسية :

(١) راجع القانون الأساسي في الإدارة

(٢) يعتقد البعض خطأ أن تحسين سمعة المشروع يتم بإنشاء إدارة للعلاقات العامة ، لكننا نؤمن بأن الصورة الذهنية تتكون من تصرفات موظفي وعمال ومديري المنظمة .

إن هذه الشركة تسعى إلى إنتاج سلعة جيدة بأسعار منخفضة باستمرار . فالربح ليس الهدف ، ولكن الربح نتيجة عارضة . وترى الشركة إن ذلك فلسفة واتجاه عقلى ، فهي تؤمن بأن المؤسسة التي تفعل ذلك سيكون لها أرباح كبيرة يجب أن توزع بين المستهلك والعامل والمساهم . فأهداف هذه الشركة عديدة :

- ١ — إنتاج سلع جيدة .
- ٢ — أسعار منخفضة .
- ٣ — توزيع أرباحها بين المستهلك والعامل والمساهم .

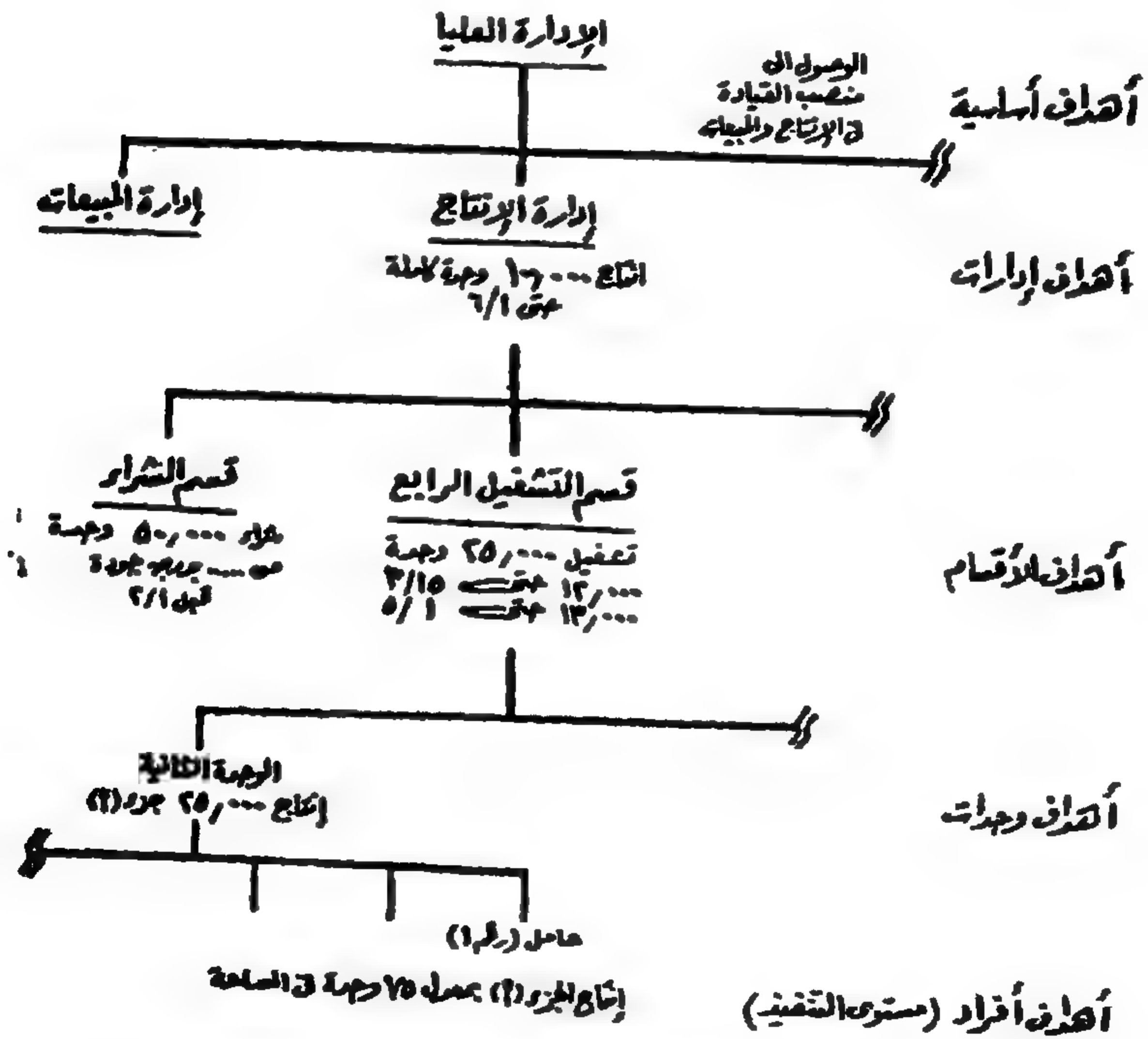
التعارض بين الأهداف

من الملاحظ دائما أن الأهداف تكون متعارضة : فكيف يمكن للإدارة أن تخدم عملاءها ومورديها ومستثمريها ومستهلكيها وتحقق مصالح كل منهم في الوقت نفسه . إن رفع الأسعار قد يؤدي إلى زيادة الأرباح ، وذلك يخدم أصحاب رؤوس الأموال . . . ولكن ذلك لا يرضى المستهلكين !! إن شراء المواد الخام من الموردين بأرخص الأثمان يجعل الموردين غير راضين لشعورهم بأنهم موضع استغلال ! إن زيادة أجور العمال — مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة — يقلل من الأرباح .

من هذا يتضح أن الأهداف غالبا ما تكون متعارضة . ليس هذا فحسب ، بل إن الأهداف القصيرة الأجل غالبا ما لا تتفق مع الأهداف طويلة الأجل . فإذا كان التركيز على الربح في الأمد القصير ، فإن ذلك غالبا ما يكون ضارا بالأجل الطويل . فالإقلال من تدريب الموظفين والإداريين ، والإقلال من الحملات الاعلانية ومن الأبحاث يزيد من الأرباح الحالية (بتقليل المصروفات) ، ولكن على حساب نمو المشروع في الأجل الطويل . . . وهكذا . إن مسئولية الإدارة هي في تحقيق التوازن بين هذه الاتجاهات المتعارضة .

بعد أن تحدد الأهداف الرئيسية للمنظمة فانه من الضروري أن تحدد أهداف الادارات الفرعية بشكل يحقق الأهداف الرئيسية وتستمر عملية تحديد الأهداف في الأقسام الدنيا حتى مستوى التنفيذ . وبذلك تكون الأهداف مرتبطة ببعضها البعض ارتباطاً رأسياً ، وهو ما يطلق عليه « تدرج أو تسلسل الأهداف » . فإذا كانت أهداف بعض الادارات (أو الأقسام) لا تتفق مع الأهداف الرئيسية ، فان ذلك قد يؤدي إلى الاضرار بالمصلحة العامة للمنظمة وبالتالي فشلها .

وفيما يلي شكل يبين تدرج الأهداف في مشروع صناعي (١) :



شكل يبين تدرج الأهداف في مشروع صناعي (أفكار)

(١) يرتبط موضوع تدرج الأهداف بالتنظيم للمشروع .

مثال على تحديد الأهداف في شركة لوكنز الأمريكية للصلب ١

في صيف عام ١٩٥٤ وجدت شركة لوكنز للصلب Luckens Steel Co. أنه من المستحسن أن تحدد أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيقها . وقد لاقت الفكرة تعاون جميع المديرين في المشروع وعلى رأسهم المدير العام « هوستون » .

وكانت الخطوة الأولى هي وضع أهداف أساسية ، منها .
« أولاً - الحصول على مستوى معقول من الأرباح - مع تحسين هذا المستوى باستمرار بواسطة المجهود المنتج في صناعة الواح الصلب والأجزاء المصنوعة » .

ثانياً - إدارة العمل بشكل يتم معه الاعتراف بالشركة على أساس أنها عضو منتج يستحق الشرف في المجتمع في علاقتها من أجل الفائدة التي تعود على المساهمين والمستخدمين والمستهلكين والموردين والمنطقة والحكومة .

« ومن ناحية الغرضين الأساسيين المذكورين فهناك نقطتان نعتقد أنهما تمثلان فلسفة تؤثر في تسيير العمل : أحدهما دافع الربح والآخرى « العلاقات الطيبة » المبنية على الفائدة للطرفين . أننا نؤمن بأن ذلك هام بالنسبة للنجاح الطويل الأمد لمشروعنا » .

« أن الهدف الأساسي الثاني أي العلاقات الطيبة يظهر إيماننا بأن علاقات العمل - كى تعتبر جيدة - يجب أن تكون مبنية على فائدة للطرفين » .

أهداف إدارة المبيعات :

ان أهداف إدارة المبيعات تخضع للأهداف الأساسية للمشروع : تحسين العائد والحصول على قبول من المجتمع .
ونحن نؤمن بأنه يمكن الوصول الى الأهداف الأساسية عن طريق :
١ - البحث عن أسواق مقبولة للمنتجات والخدمات وغزوها .
٢ - بيع منتجات الشركة بأسعار يمكن معها الحصول على عائد معقول .
٣ - مساعدة العملاء لتنمية أسواقهم لمصلحة (لوكنز) .
وفيما يلي ما سيتم عمله :

١ - تنمية السوق :

ان شركة لوكنز تعتقد أن أحسن طريقة لتنمية الأسواق وتقديم منتجات جديدة ، هي الاعتراف بحاجات مستهلكينا والصناعات

(١) قام بكتابة هذه المقالة أساساً « هوستون » المدير العام للشركة ونشرت في :

Targets for Management, General Management Series

No. 177 (New York : American Management Association, 1955.

وقد أعيد نشرها في مؤلفين « قراءات في الإدارة » ج ١٢ ، ص ١٤ وما بعدها وقد ترجمها المؤلف إلى العربية .

التي نمدتها . (اننا نشير بالطبع الى المنتجات والخدمات الموجودة حاليا ، والمنتجات التي أدخل التحسين عليها ، والتي لها علاقة مباشرة بالمنتجات والخدمات الحالية) ومن الواضح ، أن رجال البيع - في أثناء علاقاتهم مع المستهلكين - سيتمكنون أن يوصوا اليها حاجاتهم ورغباتهم . أن رجال التسويق والمهندسين ورجال الخدمات، الذين ينقلون كثيرا يمكن الاعتماد عليهم في تعريفنا بحاجات السوق . اننا نقصد بمحاولة الغاء الهوة التي تحدث أحيانا في مبيعاتنا وفي إيراداتنا عن طريق الاعتماد الكلي على أسواق السلع الصناعية ، أن الحصول على عائد معقول وبمستوى عال ، هو غرض محدد .

٢ - تحسين العائد :

أن بيع منتجات الشركة بأسعار تعود علينا بعائد معقول وبمستوى مرتفع باستمرار ، يتطلب معايير بيعية شاملة لتوجيه رجال البيع من أجل الكفاية في أعمالهم . أن استخدام مثل هذه المعايير للرقابة سوف يؤدي إلى الإقلال من تكاليف البيع ، ويؤدي بالتالي إلى التأكد من إعطاء الاهتمام اللازم للمشتريين المتوقعين لمنتجاتنا . كما ستؤدي هذه المعايير الرقابية أيضا إلى تركيز الضوء على مصروفات الترقية والتنقل والاتصالات (التليفون والتلغراف) .

٣ - خدمات العملاء :

بالإشارة إلى الهدف الأساسي المتعلق بمساعدة العملاء لتنمية وخدمة أسواقهم بالنسبة لمنتجات لوكنز الحالية - فإن الأغلبية العظمى من منتجات لوكنز الحالية تصل المستهلك الأخير بعد اتمام تصنيعها وتجميعها بواسطة عملائنا .

أن هدف الشركة يكون قد تحقق - في اعتقادنا - إذا وجهنا جزءا من مجهوداتنا البيعية لعملاء عملائنا . اننا نؤمن بأن ذلك سيربطنا أكثر بعملائنا .

وبالإضافة إلى ذلك فأننا نأمل أن نسرع بالبرنامج الذي سنشجع فيه العملاء لزيادة تسهيلات الإنتاج بمصنعنا . واننا نأمل المساهمة - على مستوى أكبر في نشاط النقابات التجارية التي تشمل عملاءنا الحاليين وعملاءنا المرتقبين .

اهداف ادارة الانتاج لشركة لوكنز للصلب هي :

١ - اظهار منتجات الشركة بشكل يكون معه مستوى الجودة والتكاليف ومواعيد التسليم ، مشجعة للأسواق الحالية والجديدة .

٢ - بذل مجهود حقيقي - للحصول على توفيرات في عمليات التصنيع والاجراءات - في حدود موارد الشركة - للحصول على مستوى عائد عال .

٣ - أن تكون منتبهين وعلى استعداد لتقديم سلع جديدة وتجهيزات في السلع الحالية ، مع ايجاد التسهيلات الصناعية اللازمة .

وننقل فيما يلي شعار شركة امريكية بمثابة سجل لأهدافها العامة :

شعارنا

نحن نؤمن أن مسئوليتنا هي نحو عملائنا

بضائعنا يجب أن تكون دائما جيدة
يجب أن نسعى دائما الى تحسينها واقلال تكلفتها وسعرها
يجب أن يتم تلبية الطلبات بسرعة وبدقة
ويجب على عملائنا أن يحققوا ربحا معقولا

ان مسئوليتنا الثانية نحو أولئك الذين يعملون معنا
الرجال والنساء في المصانع والمكاتب
فيجب أن يشعروا بالطمأنينة في عملهم
والأجور يجب أن تكون عادلة وملائمة
الادارة عادلة والساعات قليلة وظروف العمل نظيفة ومرتبطة
ويجب أن يكون للعمال نظام اقتراحات وشكاوى
العمال والاداريين يجب أن يكونوا متلائمين مع أعمالهم
ومعقولين في تصرفاتهم
ويجب أن يكون هناك فرص للترقي للاكفاء
ويجب أن ينظر الى كل شخص على أنه انسان فرد
واقف على كرامته الشخصية وجدارته

ومسئوليتنا الثالثة نحو ادارتنا

فالمديرون يجب أن يكونوا اشخاصا اذكياء متعلمين خبراء
قادرين

ومسئوليتنا الرابعة نحو المنطقة التي نعيش فيها

فيجب أن نكون كمواطن صالح يشجع الأعمال الخيرة والخير
ونتحمل نصيبنا من الضرائب العامة
ونحفظ الملكية التي في أيدينا والتي كان لنا شرف الحصول
عليها

ويجب علينا أن نشارك في تطوير وترويج وتطوير المدنية
والحضارة

من النواحي الصحية والعلمية والادارة المحلية
ونعرف المنطقة بنشاطنا وأعمالنا

ومستوليائنا الخامسة والأخيرة نحو مستثمرينا

فيجب أن نحقق أرباحا
ونخلق احتياطات ونقوم بأبحاث عملية
ونقوم بالابتكار وتحمل المخاطر وتحمل ما يتكلفه ذلك
ويجب أن نتوقع الأيام السيئة وندفع عنها أرباحا أيضا
وندفع ضرائب ونشتري آلات جديدة باستمرار
ونضع خطط بيع على نطاق واسع
ونعتمد على التجربة والخطأ في الأفكار الجديدة

فإذا تم ذلك فإن المستثمرين يجب أن يحصلوا على عائد معقول
وعادل .

لقد عقدنا العزم بمساعدة الله وقوته أن نحقق هذه التعهدات بأقصى
طاقاتنا وامكانياتنا .



في مفهوم السياسات

إن إدارة أى عمل ليس من الأمور اليسيرة ، فهناك مئآت من المشاكل المطلوب حلها ، ومئآت من القرارات الواجب اتخاذها . إلا أن بعض هذه المشاكل ذات طبيعة متكررة أى تحدث في فترات كثيرة . لذلك فمن الضروري وضع قواعد تطبق في كل الحالات المماثلة وتسمى هذه القواعد « السياسات » ، فالسياسات مجموعة من القواعد توضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية السفلى . فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق أمام الرؤوسين وهي في هذا تقلل من الأسئلة التي توجه إلى الرؤساء في المشاكل المماثلة .

يقول دافيس : « إن السياسة بصفة أساسية تعبير — صريح أو مضمون — عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي » . وفي كلماته بالحرف الواحد يقول :

The Policy is basically a statement, either expressed or implied, of those principles and rules that are set up by executive leadership as guides and constraints for the organization thought and action (1).

ويقول جلوفر : « إن السياسة مبدأ مرشد سبق إقراره — مبنى على الأهداف — وهو الذي يحدد أعمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف » . وهذه هي كلماته :

Policy is an established guiding canon (a principle accepted as true fundamental, in conformity with good usage) premised on objective, devised to govern the activities of business enterprise and from which the basic precepts (instruction as a rule of conduct) are derived (2).

(1) Davis, Fundamentals of Top Management. P. 6.

(2) Glover, The Fundamentals of Professional Management, P. 57.

أما كونتز فيقول : « إن السياسات عبارة عن خطط • إنها جمل عامة أو مفاهيم ترشد وتقيّد تفكير الرؤوسين في المشروع أو في أحد أقسامه » • وفي كلماته يقول :

Policies are plans. They are general statements or understandings which guide or channel the thinking and action of subordinates in an enterprise or one of its departments (1).

أما مينارد فيقول : « إن السياسة تشمل مجموعة محددة من التصرفات سبق تحديدها من أجل الحصول على إجراء موحد طالما يكون هناك تشابه إلى حد كبير في الظروف » • وهو في هذا يقول :

Policy constitute definite courses of action predetermined for the purpose of securing uniformity of procedure so long as substantially similar conditions exist. (2)

ويقول الدرسون : « إن السياسة مجموعة من القواعد العامة التي تحكم استخدام مصادر المنشأة في الوصول إلى أهدافها »
A policy is set of working rules governing the use of the resources of the firm in gaining the firms objectives (3).

ويقول كيلي ولازر : « السياسة مجموعة القواعد الموضوعية على مستوى عال من السلطة لتوجيه القرارات التي تتخذ على مستوى أقل (٤) » •

تتفق كل التعاريف المذكورة في أن السياسة قرار - أو قاعدة - توضع بمعرفة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والأعمال في المستويات الإدارية الأقل •

(1) Koontz and O'Donnell, Principles of Management. P. 483.

(2) Maynard, Principles of Marketing. P. 555.

(3) Alderson, Marketing Behaviour and Executive Action P. 444.

(4) Kelly and Lazer, Managerial Marketing. P. 375.

فاذا تقرر في مشروع معين البيع بالأجل لتجار الجملة فقط ، فان هذا القرار يعتبر سياسة تحكم تصرفات الرؤوسين في تنفيذهم الأعمال فلا يجوز لهم البيع بالأجل لغير تجار الجملة . كما أنهم لا يرجعون إلى الادارة العليا في كل مرة يتقدم إليهم تاجر جملة يطلب الشراء بالأجل .

الفرق بين الهدف والسياسة :

يخلط الكثيرون بين السياسة والهدف . فالهدف هو ما يريد تحقيقه ، أما السياسة فهي الطريق الذي إذا اتبعناه يحقق لنا الهدف . فالسياسة مرشد في التنفيذ . ولإيضاح ذلك نفرض أن مدير مصنع أحذية قرر إنتاج أحذية لتباع للمستهلك بسعر جنينه واحد ، هل هذا هدف أم سياسة ؟ إن الهدف هنا هو إنتاج وتوزيع أحذية ، وتحقيق فائض بسعر نهائي جنينه . والسياسة هي إنتاج أحذية لا يزيد أو ينقص سعر بيعها للمستهلك بأي حال عن جنينه . والآن ما هي الحكمة من التفرقة بين السياسة والهدف . إذا عرفنا الهدف أمكننا اختيار الطريق الذي يوصل إليه ، والاستغناء عن كل الطرق والوسائل الأخرى التي لا تحقق هذا الهدف بالذات (١) .

فوائد السياسات :

رسم السياسات من حتميات الأمور في الادارة للأسباب الآتية :

١ - تخلص السياسات المديرين من ضرورة اتخاذ قرارات جديدة في المشاكل المماثلة وبذلك يقلل المجهود الذهني والعصبي للمديرين والموظفين .

٢ - تعتبر السياسات في ذاتها مديرا يجيب عن أسئلة الرؤوسين بسرعة ، وهي بذلك تترك للمديرين التفرغ للمشاكل الجديدة .

(١) ارجع الى نموذج الأهداف تحت « شعارنا » ثم حاول استخراج السياسات المنتمجة مع الأهداف .

٣ — استخدام السياسات وتطبيقها يقلل من الشك والتردد ، لأن تصرفات الاداريين والموظفين التي تتمشى مع السياسات الموضوعية من أعلى تجعلهم واثقين من أنهم يسرون وفقاً لرغبات رؤسائهم • فالسياسات تكون جزءاً كبيراً من فلسفة المديرين في إدارة المشروع ، كما أنها تعبر عن نواياهم فيما يتعلق بما هو صواب وما هو خطأ بالنسبة لاختلاف العمليات في المشروع •

٤ — تحقق السياسات التنسيق بين تصرفات مختلف الأشخاص في المشروع ، كما أنها تحقق التماثل في تصرفاتهم وخصوصاً فيما يتعلق بمعاملتهم مع الغير •

٥ — تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على الجهود الجماعية للوصول إلى الأهداف الموضوعية طالما أنها نحدد ما يجب عمله وما لا يجسوز عمله •

الشروط الواجب توافرها في السياسات :

يمكن تلخيص الشروط الواجب توافرها في السياسات في الآتي :

١ — أن تكون مستمدة من وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية •

٢ — أن تكون مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً رأسياً وأفقياً (كما سيأتى) :

٣ — أن تكون ممكنة التطبيق أى غير خيالية •

٤ — أن تكون مرنة بحيث تسمح للمرؤوسين بالتصرف في حالة حدوث تغييرات داخل المشروع أو خارجه (١) •

(١) إذا لم تكن السياسات مرنة (أى تسمح بحرية للمرؤوسين في التصرف حسب الأحوال) أطلق عليها تعليمات •

٥ — أن تكون — بالرغم من مرونتها — محددة الألفاظ والمفهوم حتى لا تقبل التأويل •

٦ — ألا تتنافى مع السياسة العامة للدولة أو قوانينها أو القيم الاجتماعية أو الأخلاقية السائدة •

٧ — وأخيرا يشترط في السياسات أن تكون معروفة ومفهومة من جميع أفراد المشروع ، ولذا يجب أن تكون مكتوبة كلما أمكن ذلك • (كما سيأتى) •

أنواع السياسات

يمكن تقسيم السياسات من حيث درجة تأثيرها في المشروع ودرجة شمولها إلى ثلاثة أقسام : ١ — سياسات أساسية • ٢ — سياسات عليا • ٣ — سياسات تشغيلية •

١ — السياسات الأساسية :

هى السياسات التى تتوقف عليها جميع السياسات الأخرى وتكون مدونة فى لائحة تأسيس المنظمة ومتصلة بأهداف المنظمة والمبرر من وجودها • فإذا تغيرت هذه السياسات تغير الشكل الجوهري والموضوعي للمنظمة وتطلب الأمر إعادة تكوينها • وعلى هذا يجب أن تكون هذه السياسات واسعة النطاق مرنة تسمح للتغيرات التى يمكن أن تحدث فى المستقبل •

ولنضرب مثلا على بعض السياسات الأساسية • نفترض أن هدف إحدى الشركات هو « المساهمة فى مكافحة الحفاء فى المجتمع » • فيمكن رسم سياسة أساسية تقول : « تقوم شركتنا بإنتاج الأحذية لبيعها للطبقة الفقيرة » •

لا شك أن هذه السياسة الأساسية تحدد السياسات الأخرى • ومعنى هذا أنه لا يجوز لمدير الشركة مثلا أن يقرر إنتاج الحقائق الجبلية أو أية سلعة أخرى • وتقضى السياسة أيضا بأن الانتاج لا يكون للبيع للطبقة الغنية ، وإنما للطبقة الفقيرة • فلا يجوز طبقا لهذه السياسة — إنتاج أحذية بأسعار مرتفعة أو إنتاج أحذية تخضع للمودة • • فهي سياسة أساسية تؤثر على كل وحدة في المشروع وهي بذلك سياسة شاملة يكون تأثيرها عميقا وتحكم السياسات الأخرى • لا حظ أن هذه السياسة مرنة فهي لم تحدد نوع الأحذية أو شكلها أو لونها كما لم تحدد نوع المادة المستخدمة • • الخ •

٢ — السياسات العليا :

هي السياسات التي توضع بمعرفة الادارة العليا في المشروع بعكس السياسات الأساسية التي قلنا أنها تكون مدونة في نظام تأسيس المنظمة وموضوعة بمعرفة المؤسسين ، أو أصحاب رؤوس الأموال • وهي بوجه عام أكثر من السياسات الأساسية تفصيلا ، ولكنها تتصل بأعمال المشروع ككل • فإذا تتبعنا المثل السابق نجد أن السياسات العامة في مثل هذه الحالة تكون أكثر تفصيلا من السياسة الأساسية •

فإذا رأت الادارة العليا إضافة نوع جديد من الأحذية التي تصنع من البلاستيك ، وهذا يكون بمثابة سياسة عليا جديدة ، فإن إضافة هذا النوع الجديد من المنتجات يظهر معه مشاكل جديدة بالنسبة لادارات المبيعات والانتاج والتمويل • • فربما يحتاج ذلك إلى إضافة قوة جديدة من رجال البيع • وإدارة الانتاج تجد نفسها مضطرة لعمل تصميمات ، والمصنع قد يضطر لتغيير الآلات • • ويتطلب الأمر رسم سياسات تشغيلية جديدة أو تعديل السياسات القائمة •

٣ — سياسات إدارات أو تشفيلية :

هي السياسات التي تتعلق بنشاط معين في الشركة : مثل سياسات الشراء وسياسات الانتاج والبيع والنقل والتخزين والتوزيع والاعلان والائتمان والمستخدمين والبحوث والعلاقات العامة ... الخ .

وهذه السياسات تعتمد أساسا على السياسات العليا التي بدورها تعتمد على السياسات الأساسية المستمدة من أهداف المشروع . ولنضرب مثلا على ذلك ، فنستمر بمثالنا السابق الخاص بشركة الأحذية ونحاول وضع سياسة بيعية خاصة بالتسعير مثلا فنقول : يتم تسعير الأحذية المباعة على أساس ٥ بالمائة زائدا التكاليف .

وفيما يلي شكل يبين مختلف أنواع السياسات حسب المستويات الادارية المختلفة (١) :

أنواع السياسات	تستخدم بصفة أساسية بواسطة	درجة التأثير	درجة الشمول	الأهمية
أساسية	الادارة العليا (المدير العام)	تؤثر في كل جزء من المشروع	عامة وشاملة	هامة جدا
عليا	مديرو الإدارات	غالباً ما تؤثر في كل جزء من أجزاء المشروع	خاصة ومحدودة الى درجة	هامة
إدارات	رؤساء الأقسام	تؤثر في الأعمال اليومية	محدودة	أقل في الأهمية

وسنبين فيما يلي أنواع هذه السياسات بشيء من التفصيل .

(1) Newman, Administrative Action.

سياسات المشروع المختلفة

تصور القائمة الآتية نموذجا من الموضوعات التي تعالجها السياسات لمشروع صناعي (مقسمة حسب نشاطات المشروع المختلفة) (١) :

أولا — سياسات الشراء :

١ — الشراء أو الانتاج بالنسبة إلى : السلع الرئيسية ، أجزاء السلع ، والمواد الأولية ، الخدمات •

٢ — مصادر الشراء :

- الشراء من مصدر واحد أو عدة مصادر •
- الشراء من المنتج أو من الوسطاء الموزعين •
- الشراء من المصادر المحلية أو المصادر الأجنبية •

٣ — توقيت الشراء :

- الشراء للتخزين أو الشراء للاستخدام العاجل •
- الحد الأدنى الواجب وجوده في المخازن •

٤ — ربط الشراء بالبيع :

- مدى اتباع سياسة المبادلة في الشراء (اشترى منك إذا اشتريت مني) •

ثانيا — سياسات الانتاج :

١ — العمليات الانتاجية :

- الانتاج المستمر (مواصفات ثابتة) أو انتاج الطلبيات •
- حجم الوحدات الصناعية ومدى التخصص الفني •
- الأبحاث الفنية والهندسية •

(1) Newman : Administrative Action. PP. 44. ff.

٣ — مراقبة جودة الانتاج :

- معايير الرقابة على جودة الانتاج .
- طرق ومواعيد الفحص على الانتاج .

٣ — التدريب الفنى للعمال والمشرفين :

- درجة التدريب ومدى شموله لعمال المصنع .
- كيفية التدريب ومواعيد إجرائه .

ثالثا — سياسات التسويق :

١ — المنتجات :

- تحديد العدد ودرجة تشكيل المنتجات (المقاسات ، الألوان ، الأحجام ..) .
- تحديد مستوى جودة المنتجات المطلوبة أو المقبولة من المستهلك .

٢ — التسعير :

- التسعير على أساس التكاليف أو الأسعار السائدة في السوق أو اعتبارات خاصة .
- خصم الكمية الواجب منحه لمختلف الوسطاء .
- مدى تغير الأسعار أو ثباتها في ضوء تغير أسعار المنافسين .

٤ — الاعلان والدعاية والترويج :

- مخصصات الاعلان أى المبالغ الواجب صرفها على الاعلان .

- وسائل الاعلان : الجرائد ، المجلات ، التليفزيون ، الراديو ، السينما ... الخ .

٥ — منافذ التوزيع :

- البيع المباشر أو الطريق الطويل (عن طريق الوسطاء) .
- العمولات التى تعطى للوسطاء مقابل التوزيع .

رابعاً — سياسات الأفراد :

١ — الاختيار :

- مصادر الحصول على المستخدمين (مكاتب متخصصة أم :
الاعلان بالجرائد) •
- الحد الأدنى من الشروط الواجب توافرها في الموظفين
والعمال •

٢ — التدريب والترقية :

- درجة التدريب ومدى شموله ومواعيده •
- أسس الترقية (بالأقدمية — بالشهادات — بالاختبار
أو بالاختيار) •

٣ — التعويض المادى :

- طرق دفع الأجور (بالقطعة • بالزمن • بالقطعة والزمن
... الخ) •
- مستوى الأجور بالنسبة للأجور السائدة في السوق •

٤ — سير العمل :

- ساعات العمل ومواعيده •
- الاجازات الاعتيادية والمرضية وغيرها •
- معالجة الغياب والتأخير والاستقالات •

٥ — خدمات المستخدمين :

- الخدمات الواجب تقديمها : طبية ، ترفيهية ، اجتماعية •
- أسس تقديم الخدمات (مجاناً — بمقابل) •

٦ — العلاقات الصناعية :

- كيفية معالجة الشكاوى •
- العلاقات مع النقابات العمالية والاتحادات المهنية
والمؤسسات العلمية •

خامسا — سياسات مالية :

- ١ — نواحى الاستثمار واستخدام رأس المال :
 - مدى الاستثمار فى أصول ثابتة وكمية رأس المال العامل •
 - مدى الاستثمار فى موجودات المخازن •
 - مدى التسهيلات الائتمانية الواجب منحها •
 - نواحى الاستثمار الخارجى •
- ٢ — مصادر المال المستثمر :
 - المساهمون أو البنوك •
 - الديون طويلة الأجل أم قصيرة الأجل •
- ٣ — المحافظة على الأموال المستثمرة :
 - التأمين : كفيته وشروطه •
 - الاحتياطات اللازمة •
- ٤ — التصرف فى الأرباح :
 - إعادة استثمارها فى المشروع أو فى مشروعات أخرى •
 - أسس توزيع الأرباح على المساهمين أو الشركاء •

لائحة السياسات :



ذكرنا فى الصفحات السابقة ضرورة تسجيل السياسات • وتسمى الأوراق التى تحوى سياسات المشروع لائحة السياسات Policy Manual وتعتبر لائحة السياسات من أهم وثائق التخطيط • وتعتمد السياسات من الادارة العليا كما تلغى وتعديل من الادارة العليا (رئيس مجلس الادارة ، المدير العام) •

والسياسات المكتوبة مزايا عديدة منها :

١ — غالبا ما ينشأ كثير من الخلافات بين الرؤساء عن ماهية سياسة المشروع بالضبط ، فاذا كانت مكتوبة فانه من السهل حل الخلاف بالرجوع إلى ما هو مكتوب .

٢ — في حالة غياب الرؤساء أو استقالتهم أو انتهاء مددهم فإن السياسات المكتوبة تعين في ضبط وتوجيه أفكار الرؤساء الجدد .

٣ — إن اعتماد الرؤساء على إعطاء تعليمات شفوية لرؤوسيتهم يؤدي إلى ظهور نوع من عدم التجانس في تصرفات الرؤوسين والمستويات الادارية فيما يتعلق بالتفاصيل . . . وقد تكون هذه القرارات الشفوية متعارضة (١) .

٤ — السياسات المكتوبة أسهل في تغييرها بالنسبة للسياسات غير المكتوبة التي قد لا يتفق على ما هيتهما بالضبط .

اعلام الرؤوسين بالسياسات :

بمجرد وضع سياسات جديدة أو تعديل سياسات قائمة . غاته من الأهمية بـمكان افساح المجال للرؤوسين لمعرفة وفهم التغييرات الجديدة . وفي كل الأحوال يجب عدم إظهار السياسات الجديدة أو التعديلات بشكل مفاجيء لا يتوقعه الرؤوسون . وإنما من الضروري أن تؤخذ آراؤهم في المراحل الأولى لدراسة السياسة أو تعديلاتها ، وإلا أحدث ذلك رد فعل غير مرغوب فيه .

ويجب أن يتم إعلام السياسات طبقا للتدرج الهرمي بمعنى أن كل رئيس يتصل برؤوسيه ويخبرهم بهذه السياسات الجديدة . أولا بأول وفيما يلي الوسائل التي يمكن اعلام الرؤوسين بالسياسات التي تقرر :

(١) سنعود الى هذا الموضوع مرة اخرى عند الكلام عن

« السياسات الضمنية » .

- ١ — الاعلام بالخطابات أو المذكرات المختصرة •
- ٢ — الاعلام بالمجلات الدورية •
- ٣ — الاعلام بجريدة الحائط •
- ٤ — الاعلام عن طريق إرسال نسخة من السياسات لوضعها في السياسات التي غالبا ما تكون موجودة في دوسيه « أوراق سائبة » حيث تحل محل السياسة القديمة •

السياسات الضمنية :

السياسات الضمنية هي السياسات غير المكتوبة أو التي لا تحمل الموافقة الرسمية ممن لهم حق اتخاذ القرارات ، ولكنها بالرغم من هذا توجه تفكير الرؤوسين في المنظمة • وتعتبر كل السياسات غير المكتوبة سياسات « ضمنية » Implied Policies يمكن معرفة هذا النوع من السياسات بملاحظة تصرفات الاداريين في المنشأة في حالات محددة (١) • فربما تنص سياسات المنشأة المكتوبة على أنه ليس هناك حد أعلى من السن يجب توافره في المتقدمين للوظائف ، ولكن بملاحظة عمر كل الذين قبلوا في وظائف بالمنشأة قد يظهر أن هناك تعليمات ضمنية بحد أعلى للعمر يجب ألا يزيد عليه المتقدمون لشغل الوظائف •

وقد تكون السياسات الضمنية مفيدة في بعض الأحوال ، حيث يعتقد بعض الاداريين أن عدم كتابة السياسات تجعلهم أكثر حرية في التكيف مع الظروف المختلفة • كما يدعى البعض الآخر أن كتابة السياسات شيء صعب أو ثقيل أو أن القرارات المتخذة واضحة جدا لدرجة أنه يكون من السذاجة تسجيل تلك القرارات •

(1) Mc Farland, Management : Principles and Practices. PP. 131 ff.

إلا أن السياسات الضمنية غالباً ما تخلق مشاكل كثيرة لعدم وجود نص مكتوب يمكن الرجوع إليه في حالة الاختلاف بين الإداريين أنفسهم .

المبادئ

نلخص فيما يلي المبادئ الأساسية التي عالجناها في هذا الفصل :

مبدأ أولوية التخطيط :

لدى يتم تنفيذ الأعمال على أحسن وجه ، يجب أن يسبق التخطيط التنفيذ . فالمجهودات الفكرية تقل إلى أقل مستوى ممكن عن طريق تخطيط الأعمال قبل تنفيذها : تخطيط المطلوب عمله ، وكيف يتم ، واين يتم ومتى يتم . كما أن التخطيط ضرورة سابقة لباقي عناصر النشاط الإداري الأخرى ، فلا يمكن تنظيم أى منشأة قبل معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات المطلوب السير عليها والخطط المطلوب تنفيذها . وبالمثل فإنه لا يمكن رقابة أى عمل لم يعمل له تخطيط ، حيث لا يمكن معرفة ما إذا كان الذى تم مطابق أو غير مطابق لما اريد إتمامه .

مبدأ الهدف :

تحديد الأهداف من المستلزمات الضرورية قبل القيام بأى عمل وإلا لكانت المجهودات ضائعة . فتحديد الأهداف الأساسية بوضوح يحكم اتجاه الأعمال فى المشروع .

مبدأ وحدة الأهداف :

كل خطة فى المشروع وبالتالى كل هدف فرعى يجب أن يساهم بشكل إيجابى فى تحقيق أهداف المشروع الأساسية .

مبدأ تكوين السياسات :

إن السياسات الواضحة والمحدودة ضرورية للكفاءة والفاعلية الإدارية فهى تقلل من المجهود الذهنى فى الظروف المتشابهة .

أسئلة

- ١ — ما هي العلاقة بين الأهداف الفرعية والأهداف الأساسية ؟
- ٢ — إن تحديد الأهداف هو في طبيعته تخطيط • ما رأيك ؟
- ٣ — ما هي الفوائد التي يجنيها الإداري من تحديده للأهداف ؟
- ٤ — هل يشترط في الأهداف أن تكون قابلة للقياس ؟ لماذا ؟
- ٥ — ما هي الشروط الواجب توافرها في الأهداف ؟
- ٦ — هل تعتقد أن وظيفة المشروع الأساسية هي الحصول على أرباح ؟
- ٧ — ما أهمية التفرقة بين الأرباح التي لها وظيفة اقتصادية ، والأرباح الناتجة من الاستغلال ؟
- ٨ — اذكر الميادين المختلفة للأهداف ؟
- ٩ — اذكر عددا من الشركات الناجحة التي تعتبر أن الربح هدف ثانوي ؟
- ١٠ — ما هو الفرق بين الأهداف الظاهرة والأهداف غير المحسوسة ؟ اضرب الأمثلة • هل يعتبر تحسين سمعة المشروع من الأهداف المحسوسة •
- ١١ — ما هو المقصود بالمركز السوقي ؟
- ١٢ — اشرح كيف يمكن أن يتدهور المركز السوقي للمشروع بالرغم من زيادة المبيعات ؟
- ١٣ — ما هي العلاقة بين إنتاجية المشروع ودرجة ربحيته ؟
- ١٤ — ما هو المقصود بتسلسل الأهداف ؟ هل لتسلسل الأهداف علاقة بالتنظيم ؟

- ١٥ — هل للربح وظيفة اقتصادية أم أنه مجرد استغلال ؟
- ١٦ — ما هو الفرق بين الأهداف والسياسات ؟ وما العلاقة بينهما ؟
- ١٧ — اشرح الظروف المختلفة التي تؤثر في تكوين السياسات ؟
- ١٨ — هل توافق على الرأي القائل بأن السياسات تحكم طريقة تفكير الرؤوسين ؟
- ١٩ — ما الفرق بين السياسات والقرارات ؟
- ٢٠ — ما هي العلاقة بين التنبؤ والسياسات ؟ هل يتأثر التنبؤ في المشروع بسياسته في المستقبل ؟
- ٢١ — إلى أي مدى ترتبط السياسات الأساسية في المشروع بالسياسات القومية بالنسبة إلى (١) مشروع خاص ، (٢) مشروع عام ؟
- ٢٢ — اشرح عددا من وجهات النظر في مفهوم السياسة .
- ٢٣ — هل لمفهوم السياسة معنى آخر غير الوارد في هذا الكتاب ؟ ما هو المقصود بقولنا أن رجال « السياسة » مختلفين في نظرتهم للتحالف مع القوى الأجنبية ؟ هل هناك علاقة بين السياسة كما ذكرناها في الكتاب وبين « علم السياسة ؟ »
- ٢٤ — ما هو المبرر من وجود السياسات في المشروع ؟
- ٢٥ — ما هي الشروط الواجب توافرها في هذه السياسة اضرب الأمثلة .
- ٢٦ — أكتب قائمة بسياسات نموذجية لمشروع تجارى . لا مانع من عمل الافتراضات اللازمة .
- ٢٧ — إلى أي مدى تؤثر القيم الفلسفية في المجتمع على وضع السياسات ؟
- ٢٨ — اشرح درجة الارتباط بين السياسات الأساسية وسياسة البيع في مشروع صناعي .

- ٢٩ — هل تنصح بأن يكون لدى كل رئيس إدارى لائحة من السياسات أم أنها تخص الرئيس الأعلى في المشروع ؟
- ٣٠ — غالباً ما نسمع العبارة التالية « نأسف : هذا مخالف لسياستنا » • اشرح هذه العبارة مبيناً الحكمة من الارتباط بالسياسات •
- ٣١ — فيما يلي لائحة سياسات أساسية وعامة لشركة سكك حديدية (قام بوضعها خريج من كلية التجارة جامعة بيروت العربية) •

والمطلوب :

- ١ — دراسة هذه السياسات بشكل انتقادي لمعرفة نقط الضعف ونقط القوة فيها •
- ٢ — وضع سياسات تشغيلية (سياسات ادارات) تتفرع من السياسات الأساسية والعليا •
- ٣ — إيضاح الهيئة الادارية التي تقوم بوضع وإقرار كل نوع من السياسات •

السياسات الأساسية :

تقوم الشركة بتقديم خدمات نقل الركاب والبضائع في داخل القطر والبلاد المجاورة والبعيدة التي تسمح بمرور السكك الحديدية في أراضيها والتي تربطها ببلادنا اتفاقيات نقل دولية • وتكون هذه الخدمة في مستوى أحسن الخدمات التي تقدمها شركات السكك الحديدية الدولية الأخرى وبشكل يكفل للشركة التوسع الدائم •

السياسات العليا :

- ١ — تقوم الشركة بتقديم خدماتها للجمهور على أسس ملائمة من حيث النوعية والتكلفة وبشكل يجعلها على قدم المساواة مع أحسن شركات النقل العالمية •
- ٢ — تستخدم الشركة أفضل الكفايات استخدماً أمثلاً بغرض تحقيق مستوى الخدمة الذي تفي به وبشكل يمكنها من خفض تكلفتها الى أقصى حد ممكن •
- ٣ — تعمل الشركة على تبنى الآراء الجديدة والمبتكرات الحديثة لأجل ضمان تحقيق التوسع الدائم الذي هو رائدها •
- ٢٤ — ضرورة العمل على صورة ذهنية طيبة للمشروع لدى جماهيره بتوطيد العلاقات بينه وبين مستهلكيه ومورديه ومستثمريه وكافة الهيئات •

الفصل العاشر

التنبؤ والميزانيات التقديرية

يهدف هذا الفصل إلى إيضاح مفهوم التنبؤ وأهميته وطرقه وأساليبه ومشكلاته • كما يهدف إلى إيضاح كيفية تصميم الميزانيات التقديرية باعتبارها المظهر المادي للتنبؤ •

في مفهوم التنبؤ وأهميته

التنبؤ هو وضع افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل • ولا يمكن وضع خطة دون وضع افتراضات عن المستقبل • فالتخطيط — في الواقع — ليس إلا التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل • فالتنبؤ ضروري لوضع الخطة • لتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وتحديد العناصر الواجب استخدامها مادية كانت أو بشرية (أموال ، عدد ، آلات ، مواد ، موظفين ، عمال) • والتنبؤ ضروري لأنه يلزم الإداريين بالتفكير في المستقبل والمشاكل المتوقعة حدوثها في المستقبل بقصد حلها قبل وقوعها أو الاستعداد لها على الأقل ••• الخ •

إن التنبؤ — كما يقول هنري فايول — بمثابة الحجر الأساسي في الإدارة وينظر إليه على أنه عملية منفصلة عن وسابقة لعملية التخطيط (١) • والتنبؤ عبارة عن وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ، وما يحدث في الحاضر ، وذلك تطبيقاً لبداً « التاريخ يعيد نفسه » •

(1) مرجع سبق ذكره : Fayol (1)

فاذا كانت نسبة الناجحين في التوجيهية مثلا هي ٧٠٪ في ثلاثة أعوام ماضية فانه من الممكن التنبؤ بأن نسبة النجاح في العام القادم هي ٧٠٪ (مع افتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة) •

وإذا أعطيت لنا الأرقام الآتية ٨ ، ١٠ ، ١٢ ، ١٤ ، ١٦ ، وطلب منا التنبؤ بالرقمين التاليين فاننا سنقول ١٨ ، ٢٠ على التوالي ، وهكذا •

هذا وكلما كانت الافتراضات عن المستقبل مطابقة لما سيحدث فعلا في المستقبل كان ذلك أساسا لسلامة التخطيط •

التنبؤ بماذا ؟

من الضروري لكل المنظمات مهما كان نوعها التنبؤ بكمية العمل المتوقع بالأموال اللازمة لأداء هذا العمل ، بالعدد اللازم من الموظفين والعمال (والاداريين) ، بالعدد والآلات اللازمة لتنفيذ كمية العمل • ففي منشأة صناعية مثلا نجد أن مدير المنشأة يريد أن يعرف الوحدات المتوقع بيعها ، والأسعار الممكن البيع بها ، والكميات الواجب انتاجها ، والمواد الخام اللازم شراؤها ، والعدد الواجب تحضيرها والآلات الضرورية الواجب توافرها •• ومختلف أنواع العمال الواجب استخدامهم والأموال اللازمة لدفع الأجور والمرتبات وشراء المواد والآلات •• الخ •

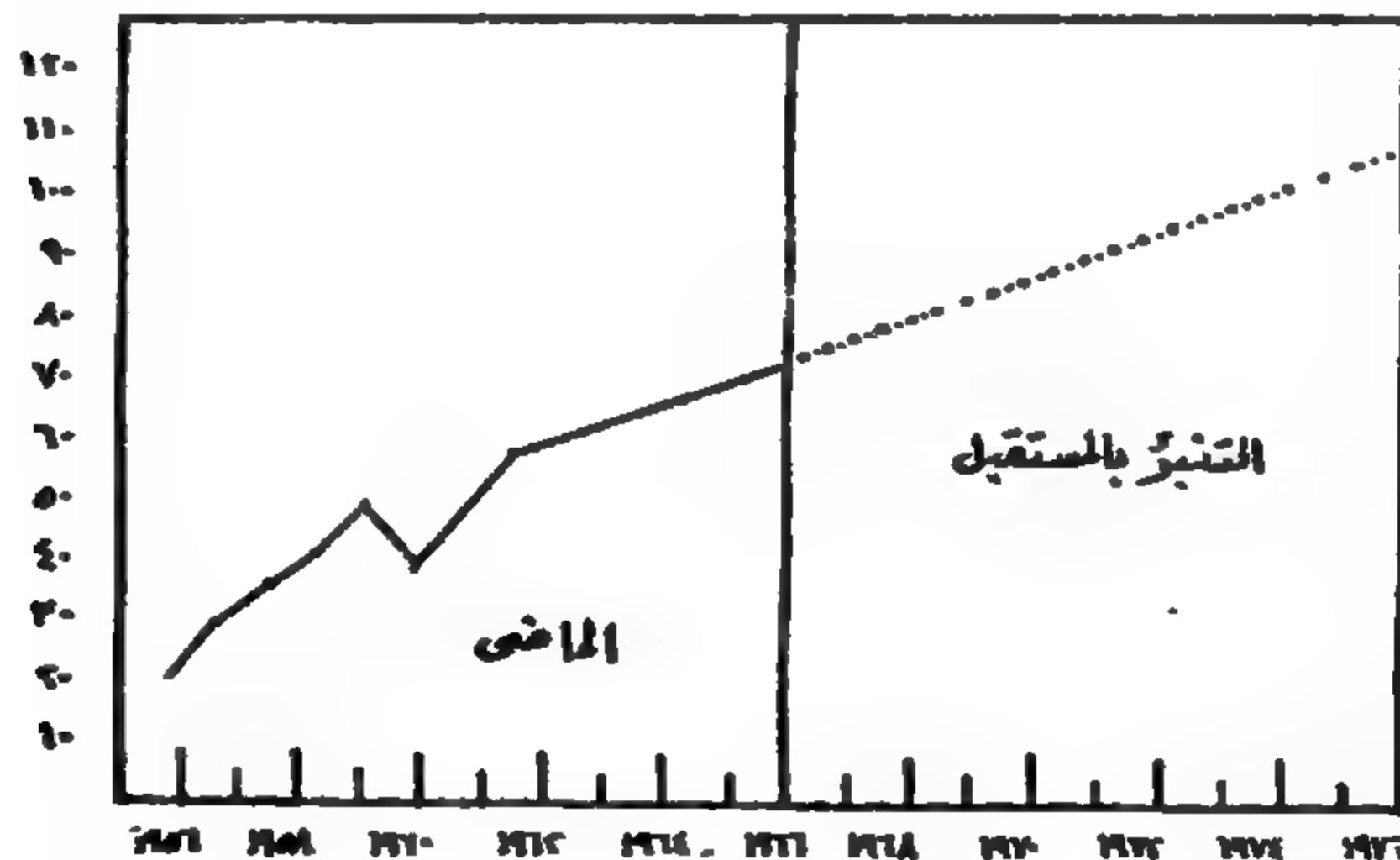
والسؤال الآن هل يتم عمل كل هذه التنبؤات في فراغ أى منفصلة عن بعضها ؟ أم أن هناك ترابطا بينها ؟ ما هي نقطة البداية في التنبؤ ؟ ما هو الشيء الذي لو أمكننا التنبؤ به لأصبحت عملية التنبؤ بالأمور الأخرى يسيرة ؟ سنجد أن الاجابة هي : « التنبؤ بالمبيعات » أو « الخدمات المتوقع تقديمها » •

الطريقة الأولى : تقديرات وانطباعات :

يتم التنبؤ بمبيعات المنشأة بتوجيه أسئلة للإداريين عما يتوقعونه في المستقبل ، كما يتم التنبؤ بمبيعات المنشأة بجمع التنبؤات الفرعية لمختلف رجال البيع في المنشأة • ويقال ان هذه طريقة لا بأس بها للإمام الإداريين بأحوال المنشأة ولالإمام رجال البيع بالأسواق التي يعملون بها ••• ويعاب عليها أنها مجرد انطباعات !!

الطريقة الثانية : بيانات احصائية من السجلات :

يتم التنبؤ بمبيعات المنشأة من واقع سجلات المبيعات لعدد من السنين الماضية • وأبسط طريقة للتنبؤ هنا هو ترجمة احصائيات البيع في رسومات بيانية ثم محاولة عمل خط يمثل «خط الاتجاه العام» ومنه تتوصل الى المبيعات المتوقعة ، هذا مع افتراض العوامل الأخرى ثابتة •



الطريقة الثالثة : دراسة الاتجاه العام للنشاط الاقتصادي وكذلك دراسة نشاط الصناعة وتقدير حصة المنشأة في هذه الصناعة (١) •

وهذه الطريقة مهمة بصفة خاصة في حالات التنبؤ طويل المدى (خمس سنوات فأكثر) •

(1) Goodman, O, Sales Forecasting. P. 15.

أنواع البيانات الواجب دراستها عند التنبؤ :

لكي يتم التنبؤ على أحسن وجه فانه من الضروري دراسة بيانات
وعمل تنبؤات عن مستوى النشاط الاقتصادي ومستوى الصناعة
والظروف العالمية وظروف المنشأة •

وفيما يلي قائمة بمختلف أنواع التنبؤات الاجمالية الواجب عملها
للموصول الى التنبؤ الخاص بالمنشأة •

١ — تنبؤات بالاقتصاد القومي بصفة عامة وتشمل :

(أ) تنبؤات بمستوى النشاط الاقتصادي واتجاهاته (ازدهار ،
رواج ، هبوط ، كساد) •

(ب) تنبؤات الدخل الأهل القابل للانفاق • ويعرف الدخل
الأهل القابل للانفاق بأنه مجموع دخول الأفراد في
المجتمع بعد خصم الضرائب •

(ج) تنبؤات باتجاهات السكان سواء بالزيادة أو النقصان ،
ومعدل التغير ، وكذلك التغيرات التي ستحدث بالنسبة
لتركيب الهيكل السكاني من ناحية السن والجنس والعادات،
والتقاليد ... الخ •

(د) تنبؤات باتجاهات الأسعار بالارتفاع أو بالانخفاض ومعدل
التغير •

(هـ) تنبؤات بالتطورات التي ستحدث في القوى العاملة ،
الزراعيين منهم والصناعيين ، الفنيين وغير الفنيين •

٢ — تنبؤات عن الصناعة (١) التي تمارسها المنشأة :

- (أ) اتجاهات الصناعة سواء نحو الازدهار أو الكساد •
- (ب) مركز المشروع النسبي في الصناعة •
- (ج) درجة المنافسة السائدة بين المشاريع واتجاهاتها •
- (د) التغيرات التكنولوجية (الفنية) واتجاهاتها ، مثل استخدام الذرة في التصنيع •
- (هـ) معدل القدم *Obsolescence* في الصناعة أى مدى اعتبار السلع الموجودة غير صالحة وذلك نتيجة ظهور سلع جديدة أكثر جودة •

٣ — تنبؤات بالتطورات السياسية :

- (أ) الاتجاهات السياسية وتأثيرها •
- (ب) الاتجاهات الفكرية والتكنولوجية في العالم وتأثيرها •
- (ج) اتجاهات الاستيراد والتصدير والعملات الصعبة •
- (د) مستويات المعيشة العالمية •

٤ — تنبؤات بما سيحدث للمنشأة وفي المنشأة :

- (أ) امكانية الحصول على رأس المال وشروطه •
- (ب) مدى توافر المواد الخام •
- (ج) مدى توافر العمال الفنيين منهم وغير الفنيين •
- (د) مدى توافر الآلات والطاقة الانتاجية للمصنع •
- (هـ) مدى توافر الخبرات الادارية العامة والانتاجية والتسويقية

(١) مجموعة المصانع التي تنتج سلعة واحدة أو سلع متشابهة أو بديلة •

(ز) قدرة الهيكل التنظيمي بوضعه الحالي على تحمل مستويات المستقبل •

كيفية التنبؤ بمستوى النشاط الاقتصادي للدولة :

تقوم وزارة الاقتصاد في البلاد المتقدمة والنامية بنشر احصائيات عن بعض مؤشرات الاقتصاد القومي • وفيما يلي قائمة بأهم هذه المؤشرات الاقتصادية :

- ١ — الدخل الأهلي •
 - ٢ — الاستهلاك القومي •
 - ٣ — معدل التوظيف (العمالة) في الإنتاج •
 - ٤ — اجمالي عقود المقاولات في المباني و / أو الصناعية •
 - ٥ — الانفاق الحكومي •
 - ٦ — الاستثمارات الجديدة في الإنتاج •
 - ٧ — متوسط ساعات العمل في الإنتاج •
 - ٨ — الإنتاج منسوباً الى الطاقة الانتاجية للمصانع •
 - ٩ — البضاعة المخزونة في نهاية المدة •
 - ١٠ — اجمالي مبيعات التجارة بالتجزئة •
 - ١١ — مبيعات السلع المعمرة •
 - ١٢ — ائتمان المستهلك •
- وبدراسة الاحصائيات الماضية والحاضرة عن هذه المؤشرات واستخدام الرسومات البيانية ، يمكن معرفة الاتجاه العام للنشاط الاقتصادي القومي :

- ١ — اتجاهات صاعدة •
- ٢ — اتجاهات مستقرة •
- ٣ — اتجاهات هابطة •
- ٤ — تقلبات دورية •

تحديد الأرقام النهائية للتنبؤ :

بعد جمع مختلف المعلومات والبيانات التي قد تؤثر على نشاط المنشأة في المستقبل ، يتم دراستها من أجل تمييز وتحديد الظروف والعوامل التي تحد فعلا من امكانيات المنشأة .

بعد هذا يتم وضع افتراضات أساسية عما سيحدث في المستقبل مثل : « سيظل النشاط الاقتصادي العام في تقدم كما هو » أو « سينخفض النشاط الاقتصادي العام بمعدل ٥٪ عن معدله الحالي » ، ومثل « لن ترتفع أسعار المواد الخام في الأعوام القادمة ارتفاعا ملحوظا . أو سترتفع أسعار المواد بنسبة ٣٠٪ / ٠٠٠ الخ .

بعد كل هذا تقرر الادارة (أو تعدل) الأهداف التشغيلية للمنشأة والسياسات التشغيلية في ضوء ما سيحدث في المستقبل ، وفي ضوء المشاكل والصعوبات والفرص التي ستحدث في المستقبل .

وتلخيصا لما تقدم نقول إن الخطوة النهائية هي تحديد الأرقام النهائية للتنبؤ بعد أخذ الأمور الآتية في الحسبان حسب تسلسل ورودها :

(أ) مستوى النشاط الاقتصادي العام .

(ب) مستوى النشاط في الصناعة المرتبطة بالمنشأة .

(ج) أهداف المنشأة وسياساتها في ضوء أ ، ب .

التنبؤ والمخاطرة وعدم التاكيد :

إذا كان هناك احتمال حدوث شيء سيء في المستقبل فأننا نعتبر أن الموقف الذي نحن بصدده « موقف مخاطرة » Risk وترداد نسبة

المخاطرة كلما زاد احتمال الشيء • أما إذا كانت الأحوال غامضة جدا بشكل لا يمكن معه عمل أية احتمالات ، فإنه يقال في هذه الحالة أن الموقف « موقف عدم تأكد » Uncertainty • لاحظ أن المخاطرة وعدم التأكد شيء نسبي •

وفي كل الأحوال نجد أنه من الضروري وضع ثلاثة افتراضات عن الشيء الواحد :

- ١ — تقدير تشاؤمي •
- ٢ — تقدير تفاؤلي •
- ٣ — تقدير أكثر احتمالا •

وعلى هذا فمن المفضل عند التقبؤ بالمبيعات مثلا وضع ثلاثة افتراضات : الأول يعبر عن الحد الأدنى (التشاؤمي) ، والثاني يعبر عن الحد (التفاؤلي) ، والافتراض الأخير هو التقدير (الأكثر احتمالا) وذلك حتى يمكن الاستعداد لكل ما يمكن أن يحدث في المستقبل •

أهمية الافتراضات :

كلما كانت الافتراضات عن المستقبل مطابقة للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط سليما • ومن ناحية أخرى إذا كانت الافتراضات مخالفة تماما للمستقبل فإن النتائج غالبا ما تكون خطيرة • فإذا توقعت إدارة مشروع صناعي ازدهارا في الأحوال الاقتصادية وزيادة في الطلب على منتجات الصناعة بصفة عامة ، فإن هذا التوقع سيؤدي بطبيعة الحال إلى تخطيط زيادة في الانتاج (التي تتطلب زيادة في تعيين عمال ومستخدمين جدد وربما لشراء آلات جديدة ..) فإذا حدث وانتكست الأحوال الاقتصادية بصفة عامة والصناعة خاصة ، فإن المشروع يتعذر في تصريف انتاجه ، الأمر الذي قد يسبب تدهور المشروع وفشله •

الميزانيات التقديرية

الميزانيات التقديرية هي المظهر المادى للتنبؤ ، ففيها يتم تسجيل الافتراضات التى تكونت عن المستقبل • وعلى هذا فالميزانية التقديرية Budget كشف بتقدير المطلوب عمله أو احتياجات المستقبل مرتبة ترتيباً منظماً وتغطى بعض أو كل أوجه النشاط فى المنظمة لفترة زمنية محددة • وعلى هذا فقد تكون الميزانية التقديرية لمدة قصيرة (سنة ، ستة أشهر ، ربع سنة ، شهر) وقد تكون لمدة طويلة (سنة فأكثر ، سنتين أو خمس سنوات مثلاً) • ويحدد الفترة الزمنية للميزانيات التقديرية : (١) القدرة على التنبؤ بالمستقبل • (٢) تكاليف التنبؤ بالأجل الطويل •

غوائد الميزانيات التقديرية (١) :

للميزانيات التقديرية أهمية كبرى فى الإدارة وذلك للأسباب الآتية :

- ١ — الميزانيات التقديرية أداة من أدوات التخطيط ، فهى ترجمة لأهداف المنشأة وسياساتها وخططها فى شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل •
- ٢ — تبرز الميزانيات التقديرية سياسات المنشأة بشكل واضح وغالباً ما يتطلب الأمر رسم سياسات جديدة أو إلغاء سياسات قديمة (لا تتماشى مع ظروف العمل) ، سواء عند عمل الميزانيات أو عند استخدامها فى الرقابة •
- ٣ — تلزم الميزانيات التقديرية كل وحدة إدارية من وحدات المشروع أن تضع خططا تتماشى مع الخطط الأخرى ، فهى بذلك أداة من أدوات التنسيق للمشروع ككل •

- ٤ — الميزانيات التقديرية أداة من أدوات تحديد المسؤولية والسلطة ومراكزها وتفويضها • فالميزانية التقديرية للمبيعات مثلا تحدد مسؤولية إدارة المبيعات وسلطاتها ونشاطها • • والميزانية التقديرية للانتاج تحدد مسؤولية إدارة الانتاج • • • الخ •
- ٥ — الميزانيات التقديرية أدوات رقابية تساعد الادارة في تحقيق وظيفة الرقابة طالما أنها تبين المطلوب عمله وما تم عمله فعلا • فهي بذلك أداة لمتابعة نشاط المشروع لمعرفة مدى تقدم العمل ومدى مطابقته للخطة الموضوعة •
- ٦ — الميزانية التقديرية أداة ملزمة لتطبيق الأسس الاقتصادية •
- ٧ — الميزانية التقديرية ملزمة من الناحية الزمنية لارتباطها بتواريخ سبق تحديدها •

من يقوم بعمل الميزانيات التقديرية :

غالبا ما تتولى الميزانيات التقديرية ، لجنة مكونة من الأعضاء الذين تتأثر أعمالهم بالميزانيات التقديرية ، فهي أداة للتنسيق بين الادارات المختلفة • ويقوم باعداد التقديرات في المستويات السفلى في المنظمة ، بينما يتم المصادقة على هذه التقديرات في المستويات الادارية العليا • وكثيرا ما تتركز الناحية الالية للميزانيات التقديرية في المراقب المالي ، الذي يقوم باعطاء التعليمات المتعلقة بالناحية الميكانيكية ، في إعداد الميزانيات التقديرية (مثل النماذج المطلوبة وكيفية استيفائها) ، وهو يقوم بتجميع هذه الأرقام ويتحقق من العمليات الحسابية في ضوء قرارات اللجنة •

الاعتبارات الواجب مراعاتها في الميزانيات التقديرية :

هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند تحضير الميزانيات التقديرية :

- ١ — يجب أن تكون الميزانيات بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلي وإرشاد المديرين إلى الأداء المقبول •

٢ — يجب اتباع مبدأ اللامركزية في تحضير الميزانيات ، أى أن تقوم كل إدارة رئيسية في المشروع بتحضير ميزانيتها حتى تكون مسئولة في التنفيذ • (على أن إقرار الميزانية نهائيا من سلطة المستويات العليا) •

٣ — يجب توحيد المفاهيم المختلفة في الميزانية سواء كان ذلك يتعلق بطرق المحاسبة أو بتفسير بنود الميزانية •

٤ — أن تكون الميزانية أداة تساعد الإداريين ، وليست سيفا حادا على رقابهم •

أنواع الميزانيات التقديرية :

من المفاهيم الخاطئة أن الميزانيات تتعلق بالناحية المالية فقط • فكثير من الميزانيات تظهر في شكل وحدات (وليس جنيهات) ولكل النشاطات ميزانية أو ميزانيات ، وفيما يلي قائمة بالميزانيات الممكن عملها في منشأة صناعية (١) :

- ١ — الميزانية التقديرية للمبيعات •
- ٢ — الميزانية التقديرية للإيرادات •
- ٣ — الميزانية التقديرية للمخزون السلعي •
- ٤ — الميزانية التقديرية للمشتريات •
- ٥ — الميزانية التقديرية للإنتاج •
- ٦ — الميزانية التقديرية للعدد والآلات •
- ٧ — الميزانية التقديرية للقوى العاملة •
- ٨ — الميزانية التقديرية للأجور والمرتبات •
- ٩ — الميزانية التقديرية لتكاليف الإنتاج •
- ١٠ — الميزانية التقديرية لتكاليف التسويق •
- ١١ — الميزانية التقديرية للمصروفات •
- ١٢ — القائمة التقديرية للإرباح والخسائر •
- ١٣ — الميزانية التقديرية للنقدية •
- ١٤ — الميزانية التقديرية لرأس المال •
- ١٥ — الميزانية العمومية التقديرية •

[illegible]

الميزانية التقديرية للإيرادات :

تصور هذه الميزانية الإيرادات المتوقعة ، وتستمد بيانات هذه الميزانية أساسا من ميزانية المبيعات ، حيث تترجم الوحدات التي ستباع بالنقد ، وكثيرا ما تتبع هذه الميزانية تقسيمات ميزانية المبيعات فتظهر (١) الإيرادات المتوقعة من كل سلعة • (٢) أو الإيرادات المتوقعة من كل منطقة • (٣) أو الإيرادات المتوقعة من كل مجموعة معينة من العملاء وهكذا • وتصور الميزانية بشكل يتم معه تسجيل الإيرادات الفعلية بجوار الإيرادات المرتقبة عن نفس المدة حتى يمكن معرفة الانحرافات كخطوة لدراسة أسبابها والعمل على تلاشيها •

الميزانية التقديرية للإنتاج :

تصور هذه الميزانية الإنتاج المتوقع في فترة زمنية مقبلة • ويتم الوصول إلى ميزانية الإنتاج عن طريق استخدام قائمة لربط الإنتاج بالمبيعات ، حيث يكون المطلوب إنتاجه في شهر معين مساويا للمبيعات التقديرية ، زائدا المبيعات المطلوب وجودها في آخر المدة ، ناقصا البضاعة الموجودة في أول المدة ، وذلك بالنسبة لكل سلعة • ومن واقع « كشف ربط الإنتاج بالمبيعات » • تصمم ميزانية الإنتاج وتظهر ميزانية الإنتاج بشكل وحدات يجب إنتاجها ، وهي تبين متى يبدأ الإنتاج ، وما هي الكمية المطلوب إنتاجها لمقابلة المبيعات المتوقعة • وتساعد ميزانية الإنتاج في تحديد المتطلبات من المواد والقوى العاملة والعدد والآلات • وغالبا ما ترتبط بميزانية الإنتاج ميزانية تكاليف الإنتاج •

الميزانية التقديرية للمشتريات :

يتم تحضير ميزانية المشتريات بناء على الأرقام الواردة في ميزانية الإنتاج • • فهي تساعد في الحصول على الكميات اللازمة للإنتاج في الوقت اللائم والمكان اللائم ، وبذا يؤخذ بالاعتبار ، الكميات المخزونة والتي يجب أن تكون مخزونة في وقت معين •

ويتم الوصول إلى الكمية اللازم شراؤها باستخدام المعادلة الآتية :

الوحدات المطلوب شراؤها = عدد الوحدات اللازمة للانتاج خلال المدة زائدا الوحدات المخزونة التي يتوقع وجودها في آخر المدة ناقصا الوحدات المخزونة في أول المدة .

الميزانية التقديرية للقوى العاملة :

تبين ميزانية القوى العاملة عدد العمال ونوعهم المطلوبين في فترة زمنية محددة . ويتم تحضير ميزانية القوى العاملة من الميزانيات الأخرى ، وبذلك يمكن وضع برامج التعيين والتدريب في ضوء المتطلبات من القوى العاملة . وتظهر ميزانية القوى العاملة فائدة عظيمة ، في الأوقات التي تقل فيها اليد العاملة ، أو في حالة تغيير طبيعة العمل في المنشأة .

وغالبا ما تترجم ميزانية القوى العاملة إلى ميزانيات الأجور والمرتبات عن طريق إدخال الاعتبارات المالية للأجور والمكافآت والتعويضات .

الميزانية التقديرية للمصروفات :

تصور هذه الميزانية المصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة . ويتم تحضير هذه الميزانية من واقع ميزانيات المصروفات المختلفة التي سبق تحضيرها وقد يرى المشروع عمل ميزانية مستقلة لكل نوع معين من المصروفات :

١ — مصروفات بيعية وتشمل مرتبات رجال البيع ومكافآتهم وانتقالاتهم .

٢ — مصروفات إعلان وتشمل الاعلانات الإذاعية والتليفزيونية والملصقات الخارجية والجرائد والمجلات .

٣ — مصروفات ترويجية وتشمل أثمان الكتيبات والنشرات الخاصة والكتالوجات وتكاليف إقامة المعارض .

- ٤ — مصروفات النقل والتخزين •
- ٥ — مصروفات أبحاث السوق •
- ٦ — مصروفات الانتاج وهذه بدورها تشمل :
 - (أ) المواد الأولية •
 - (ب) الأجور والمرتبات •
 - (ج) استهلاكات •
 - (د) صيانة •
- ٧ — مصروفات إدارية خاصة بمرتبات المديرين على اختلاف مستوياتهم •

ويتم تصوير الميزانية بشكل يتم معه تسجيل المصروفات الفعلية بجوار المصروفات المرتقبة حتى يمكن معرفة الانحرافات كخطوة أساسية لدراسة أسبابها والعمل على تلافيها •

القائمة التقديرية للأرباح والخسائر :

من واقع ميزانية الإيرادات وميزانية المصروفات يمكن تصوير القائمة التقديرية للأرباح والخسائر لمدة زمنية مقبلة • وقد تسجل هذه القائمة بشكل مفصل فتصور الأرباح (١) لكل سلعة أو مجموعة من السلع (٢) أو لكل مجموعة من العملاء (٣) أو عن العمليات التي تتم في المناطق المختلفة وهكذا • ويتم تصوير هذه القائمة بشكل يتم معه تسجيل الأرباح والخسائر الفعلية في نهاية المدة بجوار الأرباح والخسائر المرتقبة حتى يمكن معرفة الانحرافات كخطوة أساسية لدراسة أسبابها والعمل على تلافيها وتعتبر القائمة التقديرية للأرباح والخسائر من أهم الأدوات الرقابية في المنشأة ، طالما أنها تكشف عن مدى نجاح المشروع • والأرباح — كما ذكرنا في فصل سابق — لها وظيفة اقتصادية ، فإذا فشل المشروع في الحصول على أرباح معقولة وجب على المديرين دراسة أحوال المشروع دراسة دقيقة لاتخاذ قرار عما يجب عمله •

الميزانية التقديرية للنقدية :

تبين هذه الميزانية النقدية المطلوب توافرها في المنظمة في فترة زمنية مقبلة • وهذه أسهل الميزانيات التقديرية في عملها ، حيث يمكن وضعها ، بعد الانتهاء من كل الميزانيات الأخرى • ويتم تحضير هذه الميزانية بصفة أساسية ، من واقع بيانات ميزانية المدفوعات الاجمالية وميزانية المقبوضات الاجمالية ، حيث إذا زادت المدفوعات عن المقبوضات في فترة زمنية معينة ، قيل بوجود عجز في النقدية ، مما يتطلب تدبير الأموال اللازمة لمقابلة هذا العجز المتوقع ، وإلا توقف المشروع عن دفع ديونه مما قد يؤثر على سمعته المالية في دوائر الأعمال •

الميزانية التقديرية للمصروفات الرأسمالية والتجديدات :

في هذه الميزانية يتم تسجيل المصروفات الرأسمالية المتوقعة والتجديدات المطلوب القيام بها • ولا تختلف طريقة تصميم هذه الميزانيات عن الميزانيات السابق ذكرها (١) •

المبادئ

نلخص فيما يلي المبادئ الأساسية التي عالجناها في هذا الفصل :

مبدأ تغفل التخطيط :

التخطيط نشاط يقوم به كل مدير ، فليس التخطيط مقصوراً على المستويات الادارية العليا ، ولكن كل مدير يقوم بالتخطيط في حدود مستواه الادارى •

مبدأ افتراضات التخطيط :

تتوقف فاعلية التخطيط على مدى مطابقة الافتراضات عن المستقبل بالمستقبل نفسه •

(١) للتوسع في تخطيط المصروفات الرأسمالية والخطط المالية الأخرى راجع كتاب « الادارة المالية » للمؤلف •

أسئلة

- ١ — ما هي الحكمة من التنبؤ ؟
- ٢ — ما هو الفرق بين التنبؤ والتخطيط ؟
- ٣ — هل من الضروري التنبؤ بالمصروفات والإيرادات ؟ لم ؟
- ٤ — ما هو التخطيط المطلوب عمله للوصول إلى التنبؤ بالنتيجة اللازمة للمشروع ؟
- ٥ — اشرح لماذا يجب التنبؤ بكل الأمور التي لها علاقة بالمشروع ؟
- ٦ — اشرح لماذا يجب ترجمة الخطط في شكل ميزانيات تقديرية ؟
- ٧ — لماذا تعتبر الميزانيات التقديرية مقياسا لتطور الأعمال وتقدمها ؟
- ٨ — ما هي علاقة النشاط الاقتصادي في الدولة بالتخطيط في كل من (أ) المشروع الخاص ، (ب) المشروع العام .
- ٩ — ما هي آراء هنري فايول في التخطيط وفي التنبؤ ؟ وما أهمية دراسة آرائه في التخطيط ؟
- ١٠ — ما هي علاقة التنبؤ بالوظائف الإدارية الأخرى ؟
- ١١ — لماذا يكون التنبؤ في المستويات الإدارية السفلى أكثر تحديدا من التنبؤ الذي تقوم به الإدارة العليا ؟
- ١٢ — هل هناك علاقة بين نجاح الخطة والتنبؤ السليم ؟ اشرح .
- ١٣ — هل يتأثر التنبؤ للمشروع بسياساته في المستقبل ؟
- ١٤ — هل تؤثر تصرفات المستهلكين واتجاهاتهم الفلسفية السائدة وتوقعات الناس عن المستقبل في التنبؤ ؟
- ١٥ — ما علاقة التنبؤ بالميزانيات التقديرية ؟
- ١٦ — لماذا تعتبر وظيفة التخطيط ذات أهمية خاصة في الإدارة ؟
- ١٧ — هل التخطيط مقصور على المدير العام في المشروع ؟
- ١٨ — ما هو المقصود بالتخطيط طويل المدى ؟

حالات في التنبؤ والميزانيات التقديرية

الحالة الأولى :

فيما يلي بعض البيانات التي أمكنك الحصول عليها لمبيعات شركة س.ص.ع اللبنانية عن عام ١٩٦٩ :

- شيكولاته سادة بالعلبة ١٠٠.٠٠٠ ر.ل بسعر ٣ ليرات للعلبة .
- شيكولاته محشية بالعلبة ٥٠.٠٠٠ ر.ل بسعر ٤ ليرات للعلبة .
- بسكوت بالشيكولاته بالعلبة ١٥٠.٠٠٠ ر.ل بسعر ٢ ليرة للعلبة .

فإذا علمت أن الشركة توزع في بيروت وطرابلس وكان نصيب كل مدينة من المبيعات ٥٥٪ لمدينة بيروت ، ٤٥٪ لمدينة طرابلس .

وتتنبأ الشركة أنه نظرا لخروج بعض منتجي صناعة الشيكولاته من سوق طرابلس فتستطيع هذه الشركة أن تزيد مبيعاتها في طرابلس ١٠٪ عما كانت عليه مبيعاتها في العام الماضي (١٩٦٩) .

والمطلوب :

١ — التنبؤ بمبيعات عام ١٩٧٠ وعام ١٩٧٥ وعمل الميزانيات التقديرية للمبيعات والايادات .

٢ — ما هي البيانات التي لو أمكنك الحصول عليها لوضعت تنبؤا أكثر دقة ؟

٣ — أذكر الافتراضات التي عملتها عند التنبؤ (لاحظ أن سلامة التنبؤ يتوقف على صحة الافتراضات التي عملت) .

الحالة الثانية :

فيما يلي بعض البيانات التي أمكن الحصول عليها من سجلات الشركة الأهلية للبلاستيك :

المبيعات بالوحدات :

١٩٦٩	١٩٦٤	١٩٦٠	١٩٥٥	
١٣ ٠٠٠	١٠ ٠٠٠	٨٠٠٠	٥٠٠٠	سلعة أ
١ ٠٠٠	٧٠٠	٥٠٠	٤٠٠	سلعة ب
٦٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	٨٠٠٠	٢٠٠٠	سلعة ج
٧٤ ٠٠٠	٣٠ ٧٠٠	١٦٥٠٠	٧٤٠٠	

المخزون في سنة ١٩٦٩ :

١٠٠٠	سلعة أ
٧٠٠	سلعة ب
٢٠	سلعة ج

المصروفات :

١٩٦٩	١٩٦٤	١٩٦٠	١٩٥٥	
١٢ ٠٠٠	٨٠٠٠	٧٠٠٠	٦٠٠٠	سلعة أ
٦٠٠	٥٠٠	٣٠٠	٢٠٠	سلعة ب
٢٠ ٠٠٠	٨٠٠٠	٥٠٠٠	٣٠٠٠	سلعة ج
٣٢ ٦٠٠	١٦٥٠٠	١٢٣٠٠	٩٢٠٠	

١ — المطلوب — في حدود هذه البيانات — عمل الميزانيات
التقديرية الآتية للأعوام ١٩٧٠ ، ١٩٧٥

المبيعات — الإيرادات — الانتاج — المصروفات —
الأرباح والخسائر • هذا علما بأن أسعار السلع كلها
جنيته واحد حتى عام ١٩٦٩

٢ — ما هي البيانات الأخرى التي لو أمكنك الحصول عليها لاستطعت
عمل تنبؤ أكثر دقة •

٣ — اذكر الافتراضات التي اتخذتها عند التنبؤ •

الحالة الثالثة :

فيما يلي المتوسطات السنوية لأسعار التجزئة في أسواق بيروت
بالمقروش اللبنانية في الأعوام ما بين ١٩٣٩ حتى عام ١٩٦٢

المطلوب التنبؤ بأسعار التجزئة في أسواق بيروت للأعوام التالية :

١٩٧٠ ، ١٩٧٥

أذكر البيانات الأخرى التي لو أمكنك الحصول عليها لاستطعت
عمل تنبؤ أكثر دقة .

المتوسطات السنوية					وحدة التسعير	بيان البضائع
١٩٦٢	١٩٦١	١٩٦٠	١٩٥٩	١٩٣٩	كيلو جرام	قمح بلدى
٤٢	٤٠	٤٠	٣٥	٧ ٤	كيلو جرام	دقيق بلدى
٣٣	٣٥	٣٠	٣٠	٩ ٨	كيلو جرام	حليب طازج
٦٠	٦٠	٦٠	٠٦	١١ ٨	كيلو جرام	السمنة
٥١٧	٧١٠	١ ١٦٥	١ ٠٢٣	٩٢ ٨	كيلو جرام	الجبن الأبيض
٢٢٥	٢٧٠	٢٨٩	٢٩٣	٤٤ ٨	كيلو جرام	الأرز
٥٥	٥٥	٥٦	٥٨	١٤ ٧	كيلو جرام	السكر
٥٥	٦٥	٦٥	٧٦	١٧ ١	عدد ١٠	الببيض الطازج
١٢٩	١٢٩	١٢٤	١٢٥	٢٢ ٢	كيلو جرام	البطاطا
٣٧	٣٦	٣٤	٣٥	٧ ٢	كيلو جرام	الصابون البلدى
١٧١	١٧٤	١٦٩	١٧٢	٤٢ ٨	كيلو جرام	

المصدر : النشرة الإحصائية ربع السنوية ، عن الإحصاء المركزى -
وزارة التصميم العام - ص ٥٠ .

الفصل الجارى عشر

الاجراءات والبرامج الزمنية

يهدف هذا الفصل إلى إيضاح مفهوم
الاجراءات وفوائدها وأنواعها والأصول العلمية
في وضعها ، وكيفية تبسيطها بقصد استخدام
الوقت والمجهود والأموال استخداما أمثلا .
كما يهدف هذا الفصل أيضا إلى إيضاح
مفهوم البرامج الزمنية وكيفية وضعها .
ونتهى الفصل بتحليل أسباب فشل
التخطيط بصفة عامة .

في مفهوم الاجراءات :

رأينا أن السياسات ترشد المديرين والمؤوسين في تنفيذهم الأعمال،
فهي تحدد لهم ما يجب عمله وما لا يجوز عمله ، ولكنها لا تذكر
الخطوات التفصيلية للطريقة التي يتم بها تنفيذ العمليات . وهذا
ما تحدد به الاجراءات . فالاجراءات إذن طريقة محددة سلفا عن
كيفية تنفيذ العمليات الروتينية . والأساس في الاجراءات أن فيها
تتبعاً زمنياً للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة .
يقول الدرسون : « إن الاجراءات طريقة موصوفة سلفا عن كيفية
تنفيذ أعمال روتينية » وفي كلماته :

A procedure is a prescribed method for handling
routine transactions. (1).

ويقول دافيز : « إن الاجراءات هي علاقة بين وظائف مكملة تقررت .

كأساس لتنفيذ مشروع معين » .

A relationship of complementary functions that is set
up as a basis for the execution of a project. (2)

(1) Alderson, Marketing Behavior and Executive Action, P. 444.

(2) Davis, The Fundamentals of Top Management.
P. 744

ويشرح دافيز الوظائف المتكاملة بأنها تلك التي يجب أن تؤدي في وقت واحد أو في حلقات متتابعة ، في شكل محدد ، والتي من شأنها أن تسهل الحصول تدريجيا على أهداف المشروع » •

أما كونتز فيقول : « إن الاجراءات تشمل مجموعة مختارة من خطوات العمل التي تطبق في الأعمال المستقبلية — إنها تفصل بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ أي نشاط » •

They detail the exact manner in which a certain activity must be accomplished (1).

ولنضرب مثلا للاجراءات التي تتبع في حالة رد تأمين الكهرباء للمشاركين (في شركة للكهرباء) :

- ١ — يقوم المشترك بتقديم طلب رد التأمين الى الموظف •
- ٢ — يقوم الموظف بكتابة مستند الصرف •
- ٣ — ينقل طلب الصرف الى المراجع •
- ٤ — يقوم المراجع بمراجعة مستند الصرف للتأكد من صحة العملية •
- ٥ — ينقل طلب الصرف إلى الخزينة •
- ٦ — يقوم الصراف بصرف المبلغ •

فوائد الاجراءات :

اقرار الاجراءات لمختلف العمليات من حتميات الأمور في الادارة للأسباب الآتية :

(١) الاجراءات — كأي عنصر من عناصر التخطيط — تسعى الى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق تحديد الخطوات التفصيلية التي يجب اتباعها في تنفيذ عملية معينة •

(1) Koontz, Principles of Management. P. 459.

(٢) تساهم الاجراءات فى التقليل من المجهود الذهنى والعصبى للموظفين لأنها تجنب التفكير فيما يجب عمله فى كل عملية فى كل مرة •

(٣) تعمل الاجراءات على إحداث تماثل بين تصرفات الموظفين ، وخصوصا فيما يتعلق بأعمالهم مع الغير • كما أنها وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الأشخاص والعمليات •

(٤) تعتبر الاجراءات وسيلة من وسائل الرقابة فى تنفيذ مختلف العمليات فهى ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفا •

عيوب الاجراءات :

بالرغم من أن للاجراءات فوائد كثيرة ، إلا أنها كأتى شىء فى الحياة قد تستخدم استخدما سيئا ، ففى حالة تعقد الاجراءات بشكل يزيد معه الوقت والمجهود والأموال اللازمة ، تصبح الاجراءات عبئا على المنظمة بدلا من أن تكون أداة من أدوات تحقيق الكفاية • ويطلق الكثيرون على الاجراءات المعقدة بالاجراءات الروتينية (الروتين) وغالبا ما تعرف هذه الكلمات فى الدوائر الحكومية •

أنواع الاجراءات :

قلنا أن الاجراءات تقلل من الجهد الذهنى والعصبى للموظفين فى تأديتهم للعمليات • لذلك فانه من الضرورى أن تغطى الاجراءات كل العمليات الممكن جعلها روتينية •

فكلما زادت العمليات الممكن جعلها روتينية زاد الوقت والجهد أمام الموظفين لحل المشاكل الجديدة التى لم تكن فى الحسبان • وعلى هذا فالمتوقع أن توجد مجموعة كبيرة من الاجراءات فى أى منظمة • ففى منشأة صناعية يمكن تقسيم الاجراءات فى المجموعات الآتية :

- ١ — اجراءات الشراء •
- ٢ — اجراءات الانتاج •
- ٣ — اجراءات البيع •
- ٤ — اجراءات الائتمان •
- ٥ — اجراءات تعيين الموظفين والعمال •
- ٦ — اجراءات صرف النقود •

وهكذا • ونجد في معظم كتب إدارة الأعمال مجموعات هائلة من هذه الاجراءات كما نجد القوانين واللوائح الحكومية ومعظمها يتعلق بالخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ مختلف العمليات •

الشروط الواجب توافرها في الاجراءات :

يشترط في الاجراءات توافر الاعتبارات الآتية :

- ١ — أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع موظفي المنشأة ولذلك يجب أن تكون مكتوبة •
- ٢ — ألا تكون متعارضة مع سياسات المشروع أو أهدافه •
- ٣ — ألا تكون متعارضة مع بعضها •
- ٤ — أن تكون ممكنة التطبيق •
- ٥ — أن تكون مبسطة الى أقصى درجات التبسيط وذلك بالغاء الخطوات غير الضرورية ، والغاء المستويات الادارية المرتبطة بهذه الخطوات •

ونظرا لأهمية هذا الشرط فنعالجه بالتفصيل فيما يلي :

تبسيط الاجراءات(١)

الغرض من تبسيط الاجراءات هو تحسين طريقة تنفيذ العمليات بقصد الاستغناء عن الخطوات غير الضرورية لتحقيق الاستخدام الأمثل للعناصر المادية (الأموال والمواد ، والآلات ، والوقت) والعناصر البشرية (المجهود الذهني والعصبي والعضلي) .

وتبسيط الاجراءات لا يأتي — بداهة — إلا بعد أن يثبت أن الاجراءات الموجودة هي إجراءات تحتاج إلى تبسيط . وقد تكون الاجراءات معقدة نتيجة للاسراف في الأعمال المكتبية مثل :

- ١ — الاسراف في المستندات والوثائق وصورها .
- ٢ — الاسراف في التصنيف .
- ٣ — الاسراف في مراجعة العمليات .
- ٤ — الاسراف في أعمال النسخ والطبع .
- ٥ — كما قد تكون الاجراءات معقدة نتيجة لاسراف في الرقابة (امضاء شخصين أو أكثر على مستند بمبلغ صغير) .
- ٦ — سوء التنظيم في المشروع بصفة عامة . من هنا يتضح أن الاجراءات تتصل اتصالاً وثيقاً بالتنظيم كما سيظهر في عملية التبسيط ذاتها (٢) .

كيفية تبسيط اجراءات العمل :

يقصد بتبسيط الأعمال إلغاء الخطوات غير الضرورية في أداء

(1) Work Simplification.

(٢) يمكن للقارئ تأجيل دراسة تبسيط الأعمال حتى يفرغ من قراءة باب « التنظيم » .

الأعمال وبذلك يتم الاستخدام الأمثل للمجهودات البشرية والوقت والمال • ويتم تبسيط الأعمال على عدة مراحل :

- أولا : دراسة توزيع العمل
- ثانيا : دراسة تسلسل العمل
- ثالثا : دراسة كمية العمل

وقبل دراسة هذه المراحل يجدر الإشارة إلى أنه لكي يكون تبسيط الأعمال منتجا ، يجب أن يتم في أضيق الحدود ، بمعنى أن تتم دراسة كل مجموعة معينة من العمليات التي يرأسها شخص واحد على حدة • فإذا كان عدد هذه العمليات كبير ، وعدد الموظفين كبير أيضا ، فإنه من الضروري تقسيم الأعمال أو العمليات إلى «وحدات عمل» Work Units ووحدة العمل هي مجموعة معينة من العمليات التي يرأسها شخص واحد •

أولا — دراسة توزيع العمل :

هذه هي الخطوة الأولى في تبسيط الأعمال ، حيث يتم معرفة كيفية توزيع مختلف الأعمال على أعضاء الوحدة (وحدة العمل) موضع البحث • ويتم دراسة توزيع العمل كالاتي :

١ — الحصول على ملخص لأعمال كل الموظفين وتدوينها في استمارة كالمبينة في الصفحة التالية • لاحظ أن هذا النموذج يوضح الوظيفة واسم شاغلها والنشاطات أو العمليات التي يقوم بها وعدد الساعات التي يبذلها في كل نشاط • • ويتم الحصول على هذا الملخص متوجيه أسئلة لكل موظف عن الأعمال اليومية التي يقوم بها والوقت الذي يبذله في كل عملية •

ملخص أعمال موظف			
اسم الموظف: <u>لطفى محمد</u> الوظيفة: <u> </u> الدرجة: <u> </u>			
رقم مسلسل للعمليات	الأعمال (أو النشاطات)	عدد الساعات	ملاحظات
١	استلام الطلبات	٣	
٢	مراجعة المستندات	٣	
٣	إبراءة على أسئلة الجمهور	٢	
٤	إعداد التقارير	١	
	...	٩	توقيع

٢ - تفريغ ملخصات أعمال الموظفين في وحدة العمل تحت الدراسة في جدول يبين كيفية توزيع الأعمال على مختلف الموظفين .

وفي الصفحة التالية نموذج لهذا الجدول .
٣ - تحليل جدول الأعمال بالاسترشاد بمجموعة من الأسئلة .
نبينها فيما يلي :

الأسئلة التي تعتبر مرشدا في تحليل جدول توزيع الأعمال ؟

- ما هي أوجه النشاط التي يستنفذ أداؤها معظم الوقت ؟ وما مقدار الوقت الذي ينفق فيها جميعا وفي كل واحدة منها ؟ ما مدى مشاركة كل موظف في كل من هذه الأعمال ؟
- هل يستفاد من مجهودات الموظفين أحسن استفادة ؟ وهل ينفق وقت كبير في أوجه نشاط قليلة الأهمية أو في أعمال غير ضرورية ؟
- هل يستفاد من قدرات وتدريب الموظفين أحسن استفادة ؟ هل يتم توزيع الموظفين بحيث يشغلون مراكز تحتاج لكفاءة عالية أم أن قدرات ومهارات الموظفين تضيع سدى ؟

(١) طريقة تبسيط الأعمال ، تأليف جوزي انتونيو هينو جوزايتيت ،
صادر من الإدارة المركزية للتنظيم ، ديوان الموظفين ، جمهورية مصر
العربية .

تعداد کل نم: _____
 آسیر نم: _____
 آسیر نم: _____

التاریخ: _____

جدول توزیع الأعمال

مدرجات		إجمالي الساعات	الأعمال
	الساعات	...	الساعات	...	الساعات	...	الساعات	...	الساعات	...	الساعات	...		
					٣	✓			٤	✓			٧	استنوم الطالبات
					٣	✓			٦	✓			٩	مراجعة المستندات
					٣	✓					٢	✓	٨	استنوم الطالبات
					١	✓			٤	✓			٧	تقارير
														...
					٦				١٠		٢		٢١	

(د) هل يقوم كل موظف بأداء عمليات غير متصل بعضها ببعض ؟
فكثيرا ما يترتب على عدم وجود ارتباط بين العمليات التي
يؤديها الموظف أن يعمل بقليل من الحماس وتضيع طاقة نشاطه
سدى ، الأمر الذى يكون سببا فى عدم إدراكه مستوى الانتاج
المتوقع منه والذى يتفق واستعداده .

(هـ) هل العمل مقسم تقسيما سليما ؟ ألا توجد مبالغة فى التقسيم ؟
هل حددت وظيفة كل موظف تحديدا دقيقا ؟ أم هل يؤدي أكثر
من موظف واحد عملا واحدا فى وقت واحد . وكل واحد منهم
لا ينهض ألا بجزء بسيط من العمل ؟ هل يتعطل سير العمل كثيرا ؟
وهل تضيع مجهودات الموظفين ووقتهم بسبب تدخل أكثر من
موظف واحد فى عملية واحدة ؟

(و) مدى العدالة فى توزيع العمل بين الموظفين ، هل من الضروري
توزيع العمل بحيث لا تؤثر زيادته أو نقصه على الحالة المعنوية
لبعض الموظفين ؟

ثانيا - دراسة تسلسل العمل :

يمكن تصوير تسلسل العمل برسم « خريطة خطوات العمل » :
فهي تهدف الى إيضاح تسلسل الخطوات فى عملية معينة بقصد الغاء
غير الضرورى منها . ويتطلب رسم خريطة العمل استخدام بعض الرموز .

خريطة تسلسل خطوات العمل		تفسير الرموز	
عملية: رد تأمين رقم: ١٤ تمت بمعرفة: في ١٥/١٢/١٩٦٩		وحدة عمل: التأمينات إدارة: الكهرباء وعموم بوارطة:	
المسافة بين كل خطوة بالمت	الوقت لكل خطوة	الرموز	وصف الخطوات
بالمت	دقيق		ملاحظات التبسيط
٣٠	٣	□ ○ □ △	استلام طلب رد التأمين
٥٠	٥	□ ○ □ △	مراجعة بيانات الطلب
٤٠	٤	□ ○ □ △	مراجعة السجلات
٢٥	٢	□ ○ □ △	إرسال الطلب للحسابات
٣٠	٣	□ ○ □ △	انتظار
١٠	١	□ ○ □ △	كتابة مستند مصرف
٤٠	٤	□ ○ □ △	إرسال الأوراق للمراجع
٣٠	٣	□ ○ □ △	انتظار
٤٠	٤	□ ○ □ △	مراجعة المستندات
٣٠	٣	□ ○ □ △	تسجيل الطلب
٤٠	٤	□ ○ □ △	إرسال المستند للمراجع
٣٥	٣	□ ○ □ △	إرسال المستند للمراجع
٣٥	٣	□ ○ □ △	مصرف المبلغ
١١٠	٣٠	□ ○ □ △	إجمالي العانة والوقت
١١٠	٣٠	١٣	عدد الخطوات

وبعد أن يتم رسم الخريطة (أى كتابة الخطوات التفصيلية وترجمتها برموز وربط الرموز بعضها ببعض (١)) ، يلزم تحليل خطوات العمل بغرض التبسيط إما :

(١) لربط الرموز بعضها ببعض بحكمة فهي تظهر بمجرد النظر فيما إذا كان هناك وقت ومجهود ضائع في الانتظار أو في النقل أو في المراجعة . الخ .

- ٢ — بحذف الخطوات غير الضرورية •
- ٢ — أو إدماج بعض الخطوات في بعض •
- ٣ — أو إعادة ترتيب بعض الخطوات •

ويذكر البعض عدة أسئلة تفيد في تحليل خريطة خطوات العمل^(١) :

(أ) ما هو العمل الذي يؤدي ؟ ما هي الخطوات المتبعة في أدائه ؟ هل حذف شيء منها ؟ هل جميعها موجودة بالخريطة ؟ ما معنى كل من هذه الخطوات وماذا تعبر عنه ؟ ما هي الحقائق المحيطة بهذه العملية •

(ب) ما مدى ضرورة هذه الخطوة ؟ هل يمكن الحصول على نفس النتائج لو ألغيت هذه الخطوة ؟ هل هذه الخطوة ضرورية للغاية ؟ وفي هذه الحالة يجب البحث عن سبب وجود كل خطوة •

(ج) أين تؤدي هذه الخطوة ، وأين يجب أن تؤدي ، هل يمكن أداؤها بسهولة أكثر وفي وقت أقصر بتقصير المسافة أو بتغيير مكان الموظفين أو الحركات أو المعدات ؟

(د) متى يجب تنفيذ هذه الخطوة ؟ هل تتم الآن في مكانها الطبيعي ووفقا لترتيبها المنطقي ؟ هل يمكن التبسيط عن طريق ادماج أو تغيير هذه الخطوة أو عن طريق تأخيرها أو تقديمها •

(هـ) من الذي يجب أن يؤدي هذه الخطوة ؟ هل يؤديها الشخص المناسب ؟ هل يكون من الأفضل أن يؤديها شخص آخر •

(و) كيف يؤدي هذا العمل ؟ هل يمكن أداء هذا العمل أداء أفضل بواسطة أدوات أخرى أو بترتيب آخر للمكاتب ؟ هل يمكن تبسيط

(١) المرجع السابق •

هذه الخطوة أكثر من ذلك بما يعود بالفائدة على جميع من تمسهم •
فاذا أخضعنا خريطة خطوات العمل لجميع هذه الأسئلة لأصبحت
عملية التحليل أبسط ، ولحصلنا على نتائج صحيحة •

ثالثا - دراسة كمية العمل :

والمرحلة الأخيرة من مراحل تبسيط الأعمال هي دراسة كمية العمل
الذى يؤدي وعدد الموظفين الذين يقومون به ومقدار مساهمة كل منهم
في أدائه • فهي مرحلة تتعلق بالحقائق الكلية في العمل حيث يتم فيها
اتخاذ قرار عن أحسن أسلوب من أساليب العمل والأداء ، وربط
الوظائف بعضها ببعض ، وربط الموظفين بعضهم ببعض ، وربط الموظفين
بالوظائف بغرض تنفيذ الأعمال بأقل وقت ومجهود ومال •

ويتم في هذه المرحلة أيضا رسم جدول جديد لتوزيع الأعمال
ومقارنته بالجدول الأصلي لمعرفة التغييرات والوفورات التى حدثت •
كما أنه يتم في هذه المرحلة أيضا رسم خريطة جديدة لخطوات العمل
ومقارنتها بالخريطة الأولى لمعرفة الخطوات التى ألغيت أو أضيفت
ومقدار التغييرات ونوعها • فاذا لم يكن هناك تعديل يذكر وجب
الاستمرار في عملية تبسيط الأعمال حتى تظهر نقط الضعف الموجودة •
فعملية تبسيط الأعمال عملية مستمرة ومعقدة لارتباطها بعدة أمور
متشابهة •

لائحة الاجراءات :

ذكرنا في الصفحات السابقة ضرورة التسجيل للاجراءات المختلفة
في المشروع • وتسمى القائمة التى تحوى الاجراءات لائحة الاجراءات •
وتعتبر لائحة الاجراءات من أهم وثائق التخطيط • ومزايا الاجراءات
المكتوبة مثل مزايا السياسات المكتوبة ولا داعى لتكرارها •

البرامج الزمنية

إن الزمن (أو الوقت) في إدارة الأعمال من الأمور التي يجب الاهتمام بها . وعلى هذا فمن الأهمية بمكان تخطيط استخدام الوقت استخداما أمثل ، والعمل على تلاشي أى ضياع فيه : لأن ضياع الوقت معناه أيضا ضياع في الأموال وضياع في الجهود ، وضياع في الفرص . . الأمر الذي غالبا ما يكون سببا في تدهور الأعمال أو فشلها .

والبرنامج الزمني عبارة عن كشف يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبينا بصفة خاصة ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها . وهو بهذا وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق هدف محدد . وبالرغم من أن البرنامج الزمني كشف يبين مواعيد الابتداء والانتهاء من كل عملية إلا أنه في الحقيقة نتيجة سياسات وضعت ، واجراءات حددت ، وميزانيات تقررت . وفي هذا يقول كونتر وزميله عن البرامج بأنها : « مجموعة معقدة من السياسات والاجراءات المعتمدة برأس المال اللازم وميزانيات التشغيل موضوعة لبدء سلسلة من الأعمال » .

Programs are a complex of policies and procedures ordinarily supported by necessary capital and operational budgets and designed to put into effect a course of action. (1)

وفكرة البرنامج الزمني مستمدة من خرائط « جانت » المشهورة Gantt Charts حيث ابتكر جانب خرائط للعمال وأخرى للآلات وأخرى لتقديم العمل . . الخ . سبق أن ذكرناها .

وعلى هذا يمكن أن تكون هناك برامج زمنية للإنتاج ، وأخرى للمبيعات ، وغيرها للمشتريات . . الخ وفي الإنتاج يمكن عمل برامج

(1) Koontz : Principles of Management.

زمنية للآلات ... وللعمال .. الخ . من هذا يتضح أن البرامج الزمنية قد تكون خاصة بقسم أو إدارة معينة كما قد تكون شاملة للمنظمة ككل . وفي كثير من الحالات تحدد البرامج الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ مختلف العمليات وهي بهذا ترتبط ارتباطا أساسيا بالتنظيم موضوع الباب القادم .

خطوات وضع البرامج الزمنية :

تعتبر البرامج مظهرا ماديا من مظاهر التفكير الذي يسبق التنفيذ . وكلما كان التفكير منطقيا وابتكاريا كان احتمال نجاح البرامج كبيرا ، والعكس صحيح فيما اذا كان التفكير سقيما خاطئا جامدا . من هنا تظهر أهمية وضع البرامج في صورتها النهائية . وفيما يلي الخطوات الرئيسية الواجب اتباعها في وضع البرامج :

(أ) تقسيم العمليات المطلوب اتمامها الى عمليات فرعية وتقسيم العمليات الفرعية الى عمليات أصغر .. وهكذا ، فان تقسيم العمليات الى أجزاء صغيرة يؤدي الى تحسين التخطيط حيث يعطى الاهتمام الملائم لكل جزء من أجزاء العمل .

(ب) ملاحظة التسلسل الزمني لهذه العمليات (أى عملية تأتى الأولى ؟ وأى عملية تأتى مؤخرا ؟ ..) وكذلك الصلة ودرجة الارتباط بين العمليات بعضها ببعض .

(ج) اتخاذ قرارات عن كيفية تنفيذ العمليات والعناصر المادية والبشرية « كمياتها ونوعها » الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف (١) .

(د) تقدير الوقت اللازم لكل عملية باستخدام دراسة الوقت والحركة .

(هـ) تحديد وقت الابتداء ووقت الانتهاء « بالشهر والأسبوع واليوم

(١) ترتبط البرامج الزمنية ارتباطا طبيعيا بالميزانيات التقديرية .

والساعة) لكل عملية من العمليات الفرعية ، وربطت العمليات بعضها ببعض .

(و) بالنسبة للبرامج الجديدة يجب تحديد المسؤولين عن تنفيذ البرامج أو أجزائها أو خطواتها المختلفة . « لاحظ أن هذه الخطوة تربط التخطيط بالتنظيم » . أما بالنسبة للبرامج المستمرة فإنه غالباً ما يكون الأشخاص المسؤولون عن البرامج معروفين في حدود الهيكل التنظيمي القائم .

وفيما يلي نموذج مبسط لبرنامج زمني للإنتاج .

العمليات	عدد الوحدات المنتجة	برنامج زمني للإنتاج من شهر ...																							
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	...
جزء رقم ١	٥١٠																								
جزء رقم ٢	٥١٠																								
جزء رقم ٣	٥١٠																								
تجميع الأجزاء	٥٠٠																								
عملية الطلاء	٥٠٠																								

بالنظر الى هذا البرنامج الزمني يتضح ما يلي :

- ١ — أن الوحدات المطلوبة من كل جزء من الأجزاء الثلاثة ٥١٠ (١) .
- ٢ — أن الجزء رقم ١ يستغرق إنتاجه خمسة أيام ، وأن الجزء رقم ٢ يستغرق إنتاجه أربعة أيام ، أما الجزء رقم ٣ فيستغرق إنتاجه ٧ أيام . وعلى هذا يجب البدء بالجزء رقم ٣ ويبدأ إنتاجه في أول يوم بالشهر وينتهي يوم ٧ ، أما الجزء رقم ٢ فيبدأ يوم ٤ وينتهي في يوم ٧ وهكذا ..

(١) لاحظ أن العدد النهائي المطلوب فعلاً هو ٥٠٠ أما الـ ١٠ الزائدة فهي احتياطي لمقابلة أية أخطاء أو انحرافات .

٣ — تبدأ عملية التجميع يوم ٦ أى بعد انتهاء انتاج كميات من كل الأجزاء • فلا يمكن البدء بعملية التجميع قبل يوم ٤ مثلا (الجزء رقم ٢ لم يتم انتاجه بعد) • هذا وتستغرق عملية التجميع أربعة أيام حيث تنتهى في يوم ٩ •

٤ — تبدأ عملية الطلاء يوم ٨ وتنتهى في يوم ١٢ أى تستغرق خمسة أيام • هذا ولا يمكن أن تبدأ عملية الطلاء قبل يوم ٦ •

خرائط « الطريق الاستراتيجى » : Critical Path

ان البرنامج الزمنى السابق تصويره لا يمكن استخدامه في العمليات الكبيرة (مثل إنتاج الصاروخ أو الطائرات النفاثة) • لذلك فقد ابتكر مهندسو الصواريخ خرائط من نوع جديد تسمى Critical Path (1) Charts ونحن نترجمها بخرائط « الطريق الاستراتيجى » أو « المسار الحرج » •

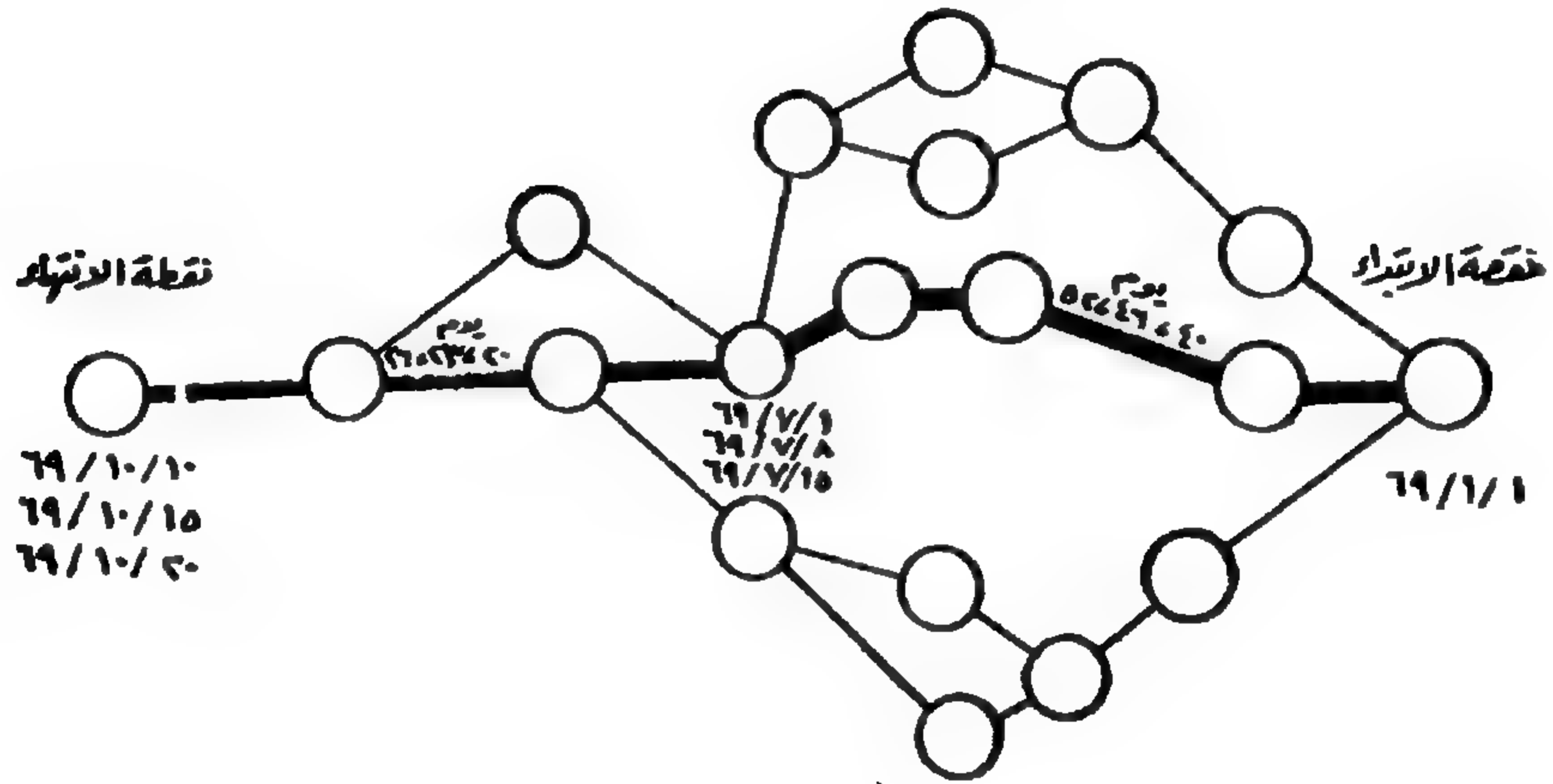
فالعمليات الكبيرة المعقدة عبارة عن شبكة مترابطة ومتصلة من العمليات الصغيرة والتي لا يمكن التنبؤ بمواعيد ابتدائها وانتهائها على وجه التحديد • • حيث إذا حدث أى تأخير في أية عملية فان ذلك يسبب تأخير العمليات ، الأمر الذى يقلل من دقة البرنامج الزمنى • ويعتبر ذلك من أهم عيوب البرنامج الزمنى السابق ايضاحه •

وخريطة « الطريق الاستراتيجى » مبنية على عدة أفكار أهمها :

١ — أن العمليات مترابطة ومتصلة وأن أى تأخير في أداء عملية ما يتبعه تأخير في العمليات الأخرى • وليست العبرة بالعمليات المتفرعة من العمليات الرئيسية وانما العبرة بالعمليات الرئيسية المتتابعة • وهو ما يطلق عليه بالطريق الاستراتيجى •

(١) رأى المؤلف هذه الخريطة لأول مرة في ادارة مشروع الفحم البريطانى في أدنبرا باسكتلندا عام ١٩٦٤ • وهى توضح عمليات التعدين المختلفة لمختلف المناجم •

٣ — لما كان من غير الممكن عمليا تنفيذ العمليات المتعددة في الأوقات المحددة المتوقعة بالضبط ، لظهور أمور تسبب بعض التأخير حتى ولو كان التأخير بسيطا .. لذلك فانه من الأهمية بمكان تحديد عدة توقعات للوقت اللازم لتنفيذ مختلف العمليات : حد أدنى .. وأعلى حد ممكن تحمله .. والوقت الأكثر احتمالا . وفيما يلي رسم مبسط لخريطة « الطريق الاستراتيجي » :



من الرسم يتضح أن معظم العمليات مبنية على عمليات أخرى سابقة لها وأن هناك ثلاثة تقديرات لكل عملية وبالتالي لمواعيد الانتهاء . والدوائر المرسومة تمثل انتهاء مرحلة معينة ، أما الخطوط بين الدوائر فهي تمثل المتوقع ويكتب أعلى الخط التقديرات الزمنية الثلاثة الخاصة به .. وهكذا .

لاحظ أن الخط السميك هو « الطريق الاستراتيجي » .

خاتمة في التخطيط

التخطيط مجموعة متصلة من القرارات :

قلنا أن عملية التخطيط أساسا عملية فكرية . وهي عبارة عن مجموعة متصلة من القرارات التي تتم على مستويات مختلفة وفي مجالات مختلفة .

لنفرض أن أحد مديري المنشآت قرر أن يزيد مبيعاته بمبلغ ١٠٠٠ر٠٠٠ جنيه • لذلك فقد يجد أنه من الضروري القيام بحملة إعلانية تتكلف ٢٠٠ر٠٠٠ جنيه ؟ فإذا قرر أن يقوم بهذه الحملة الاعلانية فإن هذا القرار يخلق عدة مشاكل أخرى تتطلب اتخاذ قرارات : مثل ما هي أحسن طريقة لانفاق الـ ٢٠٠ر٠٠٠ جنيه ؟ (اعلان بالتليفزيون بالراديو بالسينما) ؟ اعلان بالمجلات أو بالصحف ؟ وإذا تقرر الاعلان بالمجلات فما هو اسم المجلة ؟ وإذا تقرر المجلة فهل يتم الاعلان في صفحة كاملة لمدة ١٥ يوما أم نصف صفحة لمدة شهر ؟ ومتى يجب أن يظهر الاعلان ؟ فإذا اتخذت كل هذه القرارات وغيرها أصبح لدينا خطة ويمكننا صياغة الخطة في الشكل الآتي :

لكي تزيد مبيعاتنا الى ١٠٠ر٠٠٠ جنيه سننفق ٢٠٠ر٠٠٠ على الاعلان : منها ١٥ ٠٠٠ جنيه على المجلات ، نصف صفحة لمدة خمسة عشر يوما بالألوان في عدة مجلات حيث ينفق منها ٥٠٠٠ ج على مجلة كذا • في عددي أبريل ويونيو • وسيركز الاعلان على سهولة استخدام السلعة •

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الخطط :

التخطيط من أعقد الأعمال الادارية وأهمها ، لأنها عملية تتعلق بتحديد الأهداف ، وتحديد المدخلات اللازمة لتحقيق الأهداف ، وتحديد طريقة استخدام المدخلات ، تحديد العمليات المطلوب اتمامها ووضعها في شكل برنامج زمني • وتعتبر الخطة أو الخطط الوثائق الرسمية للتخطيط • فهي تسجيل لذلك المجهود الفكري المتعلق بما يجب أن يتم ، وحيف يتم ومتى يتم • من هنا جاءت أهمية الخطة وضرورة مراعاة عدة اعتبارات فيها •

يقول فايول : « ليس هناك خلاف حول فائدة خطة العمل ، ولكن

هناك خطط وخطط — فخطه سهلة وأخرى معقدة .. وثالثة اجمالية ، وغيرها تفصيلية ، كما أن هناك خطة في المدى الطويل ، وخطة في المدى القصير .. خطط بذل مجهود كبير فيها وخطط سطحية .. وأخيرا فهناك خطط جيدة وخطط ضعيفة وخطط لا جيدة ولا ضعيفة ، فكيف يمكن غسل الخطط الرديئة^(١) .

يقول فايول أن الشروط الواجب توافرها في الخطة لتكون جيدة أربعة :

- ١ — الوحدة •
- ٢ — الاستمرار •
- ٣ — المرونة •
- ٤ — الدقة •

وهو يقصد بالوحدة وجود خطة واحدة في المشروع تتفرع عنها خطط فرعية متكاملة مع الخطة الرئيسية وغير متعارضة معها .. والخطة يجب أن تكون مستمرة بمعنى أن التخطيط يكون مستمرا • (لاحظ أن الاستمرار ينتج من ربط التخطيط بالرقابة) •

ويقصد « بمرونة » الخطة قابليتها للتكيف مع التغيرات والظروف الخارجية • أما « الدقة » فهي تتعلق بمدى مطابقة بيانات التنبؤ بواقع المستقبل ، فإذا كان هناك فرق كبير بين التنبؤ وبين واقع المستقبل قيل بأن الخطة غير دقيقة •

وفيما يلي نموذج للحد الأدنى من المعلومات التي يجب أن تحويها خطة انشاء مشروع أو مصنع • (لاحظ أن هذه الخطة تشمل ملخصا للأهداف والسياسات والبرامج الزمنية والميزانيات التقديرية ، كما أن فيها تحديدا لمسئولية التنفيذ والاشراف) •

مرجع سبق ذكره صفحة ٤٤ : Fayol. (1)

خطة انشاء مصنع (١)

- الموقع :
- المستول عن تنفيذ المشروع :
- المستول عن الاشراف :
- المدة اللازمة للتنفيذ :
- التاريخ المقرر لبدء التنفيذ :
- التاريخ المقرر لبدء الانتاج :
- التاريخ المقرر لبدء الاستفادة الكلية من المشروع :
- تكاليف الانشاء الاجمالية : (بالعملات المحلية والأجنبية) :
- اجمالي المبالغ الواجب استثمارها في العشر سنوات الأولى :
- وصف مختصر للمشروع :
- الفوائد التي تعود على المشروع (والمجتمع) من انشاء المصنع :

اسباب فشل التخطيط :

يمكن تلخيص الاسباب الرئيسية لفشل التخطيط فيما يلي :

- ١ — الفشل في توقع ردود أفعال الأفراد سواء كانوا مستهلكين أو موردين أو عمال أو موظفين أو مستثمرين .. الخ •
- ٢ — الاستعانة بخبراء من خارج المشروع لوضع الخطة الكاملة للمشروع • فاسناد عملية التخطيط كلها لهم ، غالباً ما يؤدي الى الفشل وخصوصاً عندما يشعر مديرو الادارات بوجود دخلاء يقومون باملاء ارادتهم •
- ٣ — الاعتماد الزائد على البحوث في سبيل الوصول الى الحقائق • لا شك أن الاهتمام بالحقائق أساسى وانما الاهتمام الزائد عن

الحد غالباً ما يغطي نتائج عكسية ، لأن الحصول على الحقائق عملية لا تنتهي .

٤ — النظر إلى الأمور بنظرة ضيقة : فالتخطيط عملية واسعة متشابهة مترابطة ويجب النظر إليها على هذا الأساس .

٥ — استخدام الاحصائيات والأرقام دون معرفة مدلولاتها الحقيقية ، فالأرقام في ظاهرها غالباً ما تكون مضللة .

٦ — عدم وجود لغة مفهومة بين القائمين بالتخطيط ، فالفنى ينظر إلى المشكلة من الناحية الفنية والاحصائي ينظر إلى الأمور نظرة رياضية .. وهكذا .

٧ — الفشل في تحديد موعد نهائى للانتهاء من وضع الخطة الأساسية والخطط الفرعية . لقد رأينا أن التخطيط يتوقف على الافتراضات ، وهناك اتجاه بين المخططين بالانتظار لعمل افتراضات وبالتالي تأجيل وضع الخطة .

٨ — محاولة وضع خطة مثالية ١٠٠٪ للخطط الطويلة المدى حيث لا يمكن وضع خطة صحيحة ١٠٠٪ لعدم إمكان الحصول على كل المعلومات .

١٠ — الاعتقاد بأن كل شخص له القدرة على التخطيط . ان التخطيط يتطلب قدرات وكفاءات ومهارات خاصة يجب توافرها في الأشخاص الموكل اليهم عملية التخطيط .

١١ — تعدد الاجتماعات واللجان التى تقوم بالتخطيط دون مبرر ، فهذا مضيعة للوقت والمجهود .

- ١٢ — عدم انسجام الخطط مع بعضها وغالباً ما يؤدي فشل خطة إلى فشل الخطط الأخرى المترتبة عليها .
- ١٣ — انفصال المخططين عن المنفذين فما يحدث هو وضع خطط غير واقعية .
- ١٤ — عدم تحديد المسؤولية عن تنفيذ كل جزء من أجزاء التخطيط .

وثائق التخطيط

رأينا أنه من الضروري تسجيل الأهداف والتنبؤ وافتراضاته والسياسات والاجراءات والبرامج الزمنية . وعلى هذا فوثائق التخطيط هي المستندات المتعلقة بالتخطيط وتشمل :

- ١ — وثيقة الأهداف .
 - ٢ — لائحة السياسات .
 - ٣ — لائحة الاجراءات .
 - ٤ — الميزانيات التقديرية .
 - ٥ — البرامج الزمنية .
 - ٦ — ملخص الخطة الرئيسية والخطط الفرعية .
- ومن الضروري أن توضع نسخة من كل هذه الوثائق تحت تصرف كل من له علاقة بها وإلا انتفى المبرر من وجودها .

* * *

المبادئ العلمية

نلخص فيما يلي المبادئ الأساسية التي عالجنها في هذا الفصل :

مبدأ إقرار الاجراءات :

إن الاجراءات المحددة عن الطريقة التفصيلية لتنفيذ العمليات ضرورية لزيادة الكفاية والفاعلية الادارية ، فهي تقلل من المجهود الذهني والجسماني في الظروف المشابهة .

مبدأ بساطة الاجراءات :

إن كل الخطوات غير الضرورية يجب إلغاؤها ، وبالنسبة للخطوات التي تقرر ابقاؤها يجب أن تتم بأسهل طريقة ممكنة عمليا .

مبدأ التوقيت :

إن تحديد البداية والنهاية الزمنية لمختلف العمليات يزيد من الكفاية والفاعلية الادارية .

* * *

أسئلة

- ١ — ما هي الاجراءات ؟ وما الفرق بينها وبين السياسات ؟
- ٢ — لماذا تعتبر البرامج الزمنية مقياسا لتطور الأعمال وتقدمها ؟
- ٣ — هل هناك خطورة من وجود اجراءات معقدة ؟ اشرح .
- ٤ — اشرح كيف يمكن تبسيط اجراءات العمل في مصرف ؟ في مشروع تجارى ؟ في إدارة مشتريات ؟ في إدارة أفراد ؟
- ٥ — ما هي فوائد الاجراءات ؟ وما هي الخطورة من وجودها ؟
- ٦ — ارسم نموذجا لبرنامج زمنى مبينا الافتراضات التى عملت .
- ٧ — اشرح بالتفصيل خطوات وضع برنامج زمنى .
- ٨ — ما هي الشروط الواجب توافرها في الاجراءات ؟
- ٩ — ما الفرق بين :
(أ) دراسة توزيع العمل ، (ب) دراسة تسلسل العمل ،
(ج) دراسة كمية العمل ؟
- ١٠ — ما هي الاعتبارات الواجب دراستها في تحليل جدول توزيع الأعمال ؟
- ١١ — ما هي الاعتبارات الواجب مراعاتها في تحليل خريطة خطوات العمل ؟
- ١٢ — تكلم عن أسباب فشل التخطيط بصفة عامة ؟
- ١٣ — ارسم نموذجا لخطة إنشاء مشروع تختاره .

حالة في تبسيط الاجراءات في بنك :

فيما يلي خطوات صرف شيك من أحد البنوك التجارية • المطلوب رسم خريطة تسلسل خطوات صرف الشيك ثم اعادة رسمها بعد تبسيط اجراءات العمل • (مبينا الزمن الذي تم توفيره ولا مانع من عمل افتراضات معقولة) •

بعد أن يتقدم العميل ومعه الشيك الذي يريد صرفه من الشباك المختص •

- ١ - يقوم موظف الشباك باستلام الشيك •
- ٢ - يقوم موظف الشباك بفحص الشيك للتأكد من أن الشيك يستوفي الشروط الآتية :

- مسحوب على البنك ذاته •
 - المبلغ بالحروف مطابق للمبلغ بالأرقام •
 - الشيك قد استحق دفعه وأنه لم يمر عام على تحريره •
 - موقعا عليه من صاحب الحساب •
 - عدم وجود كشط أو شطب أو تمزيق •
- ٣ - يطلب موظف الشباك من العميل التوقيع على ظهر الشيك •
 - ٤ - يتأكد موظف الشباك من أن توقيع العميل مطابق لاسم المستفيد من الشيك •
 - ٥ - يطلب موظف الشباك من العميل بطاقة اثبات الشخصية •
 - ٦ - يتأكد موظف الشباك من أن الاسم مطابق لما هو وارد ببطاقة الشخصية ويضع رقمها بجوار توقيع العميل •
 - ٧ - يقوم الموظف بإعطاء البطاقة الشخصية للعميل •
 - ٨ - يقوم موظف الشباك بأخذ نحاسة من قائمة النحاسات •
 - ٩ - يكتب موظف الشباك رقم النحاسية على الشباك ويعطيها للعميل •
 - ١٠ - يقيّد موظف الشباك رقم الحساب والمبلغ الواجب صرفه ورقم النحاسية في كشف أمامه •
 - ١١ - يقوم موظف مطابقة الأمضاءات بالتأكد من أن الأمضاء مطابق للفيشة الموجودة •
 - ١٢ - يرسل الشيك الى موظف الحسابات الجارية •
 - ١٣ - يقيّد الشيك في حساب العميل اذا كان الحساب لا يسمح يسال قسم الايداع فيما اذا كان له ايداع في اليوم ذاته ويؤشر موظف الحساب الجاري على الشيك بذلك •
 - ١٤ - يرسل الشيك الى موظف الكنترول لقيده بالحساب الجاري (دفتر مسجل) •
 - ١٥ - يقيّد الشيك في حساب العميل ويوقع الموظف بذلك •
 - ١٦ - يرسل الشيك الى الخزينة •
 - ١٧ - يتسلم الصراف الشيك ويقرأ رقم النحاسية وينادى على صاحبها (في هذه الحالة يتقدم الشخص الذي معه النحاسية) •

- ١٨- يسأل الصراف العميل عن المبلغ المطلوب صرفه ليتأكد من أنه هو المستفيد .
 - ١٩- يأخذ الصراف النحاسية من العميل .
 - ٢٠- يتأكد الصراف من وجود توقيعات الموظفين المختلفة على الشيك .
 - ٢١- يقوم بصرف المبلغ .
 - ٢٢- يقيد الصراف المبلغ المنصرف في يومية أمامه (يومية الصراف) مبينا بها رقم مسلسل ورقم الحساب ومبلغ الشيك ورقم النحاسية .
 - ٢٣- يوقع الصراف على الشيك بما يفيد صرفه .
 - ٢٤- في نهاية اليوم ترفق الشيكات بيومية الصراف وترسل لقيدها بدفتر الصندوق .
- استخدم خريطة تسلسل خطوات العمل مبينا الطريقة القديمة (قبل التبسيط) . ادرس الخطوات المختلفة مقترحا الطريقة الجديدة ثم ارسم خريطة جديدة لخطوات العمل المقترحة . بين الوقت الذي تم توفيره .



الباب الرابع

التنظيم

الفصل الثاني عشر : تصميم الهيكل التنظيمي :

تحديد المسؤوليات والسلطات

الفصل الثالث عشر : تصميم الهيكل التنظيمي :

**الخرائط التنظيمية والأوصاف
الوظيفية**

الفصل الرابع عشر : تنمية الهيئة الادارية •

الفصل الثاني عشر

تصميم الهيكل التنظيمي (تحديد المسؤوليات والسلطات)

الفرض من هذا الفصل بحث الأصول العلمية في تصميم الهيكل التنظيمي . فنبحث في مفهوم المسؤولية وطرق وأسس تقسيم الواجبات ، كما نبحث في مفهوم السلطة وأنواعها ونطاقها (نطاق الاشراف) ومدى تفويضها (المركزية واللامركزية) كما نبحث في فوائد اللجان وعيوبها .

ولما كان تصميم الهيكل التنظيمي هو المرحلة الأولى في التنظيم ، فأننا سنبدأ بمقدمة عن مفهوم التنظيم وضرورته ومن يقوم به ومتى يتم .

في مفهوم التنظيم :

لكلمة تنظيم مفهوم عام يعبر عن « وضع كل شيء في مكانه . وكل شخص في مكانه ، وربط الأشياء بعضها ببعض والأشخاص بعضهم ببعض ، من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها » . والتنظيم في إدارة الأعمال يخضع لنفس المفهوم العام إلا أنه يرتبط بالجهد الجماعي .

فاذا كان عبء العمليات المطلوب اتمامها يزيد على قدرة شخص واحد ، وجب التنظيم : حيث يصبح من الضروري تحديد واجبات كل شخص ليكون مسئولا عن تنفيذ ذلك الجزء من العمل بالذات ، ويحاسب عليه إذا أخطأ أو لم يؤده على الوجه المطلوب . كما أنه من الضروري إعطاء كل شخص السلطة اللازمة للقيام بواجباته .

فالتنظيم — ببساطة — هو تحديد للمسؤوليات والسلطات والعلاقات

بين الأشخاص في الجهد الجماعى بقصد تحقيق أهداف محددة (١) .
ويتم التنظيم على مرحلتين :

الأولى : مرحلة ميكانيكية يطلق عليها « تصميم الهيكل التنظيمى »
Design of Organization Structure

الثانية : مرحلة ديناميكية يتم فيها الجمع بين المناصب الادارية
التي تكونت في التصميم وبين الأشخاص الملائمين لها . ويطلق على
هذه المرحلة تنمية الهيئة الادارية Staffing والمفروض أن عملية
التنظيم تخضع للتفكير المنطقى واتخاذ القرارات الرشيدة ، لذلك
يقال أن التنظيم عملية إرادية لتوحيد وصهر الجهودات الجماعية
وتنسيقها لالغاء (أو للاقلال من) الاحتكاك أو التعارض الذى
يمكن أن يحدث في المجموعة حتى يتم تحقيق الأهداف على أحسن
وجه . ويسمى هذا التنظيم الذى يتقرر من الادارة العليا
بـ « التنظيم الرسمى » Formal Organization

إلا أن وجود الأشخاص في التنظيم — وما لهم من انطباعات
وعواطف وشعور .. الخ — يخلق صورا جديدة للعلاقات لا ينص
عليها في التنظيم الذى يتقرر من الادارة العليا . وتسمى هذه
العلاقات (غير الرسمية) أى غير المنصوص عليها بـ « التنظيم
غير الرسمى » Informal Organization

هذا وقد يتفق التنظيم غير الرسمى مع التنظيم الرسمى ويكون
هذا هو الوضع المثالى .. وفى كل الأحوال يجب التقريب بينهما (٢) .
وإذا كان التنظيم عنصرا من عناصر النشاط الادارى ووظيفة من
وظائف الادارة ، وهو بهذا لا حق لوظيفة التخطيط ، إلا أنه يمكن

(١) وعلى هذا فالتنظيم ليس نهاية في ذاته وانما أداة أو وسيلة لتحقيق
الأهداف بالجهد الجماعى .
(٢) سنعود الى هذا الموضوع بالتفصيل عندما نتكلم عن المجموعات
غير الرسمية .

النظر إلى التنظيم أيضا على أنه بناء أو هيكل (يصور المناصب والعلاقات بينها) وهو بهذا أداة من أدوات الإدارة تستخدمها لتحقيق الأهداف ، وهو على ذلك سابق للإدارة • فلا يمكن تصور — مثلا — وجود مدير إنتاج قبل تنظيم المنشأة وخلق إدارة للإنتاج • أي أن التنظيم سابق « للإدارة » •

وفي نفس الوقت فإن الإدارة العليا هي التي قامت (بخلق منصب إدارة الإنتاج) ، فالتنظيم هنا جاء بعد « الإدارة (١) » • وفي هذا يقول شيلدون : « تخلق الإدارة العليا التصميم ، والتصميم هو التنظيم ، وتستخدم الإدارة التنفيذية التنظيم » وهذه كلماته :

Administration makes the Design.

Organization is the Design

Management uses the Design. (2)

وفيما يلي مفهوم التنظيم لدى علماء التنظيم :

يقول هنري فايول : « إن التنظيم امداد المشروع ، بكل ما يساعد على تأدية وظيفته ، مثل المواد الأولية والعدد ، ورأس المال ، والمستخدمين ، وتقتضى وظيفة التنظيم من المديرين ، إقامة العلاقات بين الأشخاص بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض » • وهذه هي كلماته :

To organize a business is to provide it with everything useful to its functioning : raw materials, tools, capital, personnel. (3)

(١) من هنا يفرق كثير من الكتاب بين التنظيم والإدارة • ونجد مؤلفات كثيرة بعنوان التنظيم والإدارة ، وتسمى مادة الإدارة في كثير من الجامعات مادة التنظيم والإدارة • ولكن يجب ألا يغيب عن البال أن التنظيم كنشاط جزء من الإدارة ، والتنظيم — كبناء أو هيكل — أداة من الأدوات الإدارية لتنفيذ الأعمال • فالتنظيم ليس نهاية في ذاته وإنما أداة للوصول إلى الغايات •

(2) Sheldon, The Philosophy of Management. PP. 52.

ff.

(3) Fayol, Industrial and General Management. P. 53.

ويقول شيلدون : « إن التنظيم عملية أو مرحلة تجمع بين العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به ، مع المكنات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن تعطى الواجبات بهذا الشكل ، أحسن الطرق للتطبيق الايجابي الكفء المتناسق المنظم » . وهو في كلماته يقول :

Organization is the process of so combining the work which individuals or group have to perform with the faculties necessary for its execution that the duties, so formed, provide the best chances for the efficient, systematic positive, and co-ordinated application of the available. (1).

ويقول سايمون Simon « إن التنظيم أنماط سلوكية أساسية لتحقيق التعقل الانساني » . وهذه كلماته بالحرف الواحد :

Organization may be defined as behavior patterns which are fundamental to the achievement of human rationality. (2)

ويرى البعض أن التنظيم هو تحديد وتوزيع الواجبات على أشخاص في سبيل الوصول إلى الهدف .
«Organization is the determination and assignment of duties to people to achieve objective.

وفي مجلة التسويق Journal of Marketing (شهر أكتوبر سنة ١٩٥٨ ص ٢٠٢) كتب أحد رواد الفكر الإداري حول تعريف التنظيم فقال :

« التنظيم هيكل يبين العلاقات بين الأفراد ، ففيه يتبين الفرق بين الأفراد من ناحية المسؤولية والمركز والدور » :

(1) Sheldon, The Philosophy of Management. P. 32.

(2) Simon, Administrative Behaviour. P. 102

«Organization is a system of structured inter-personal relations. Individuals are differentiated in terms of authority, status, and roles.

ويقول كوتنز وزميله : « التنظيم هو تحديد السلطات والعلاقات ، بقصد تحديد التنسيق الهيكلي ، أفقيا كان أو رأسيا ، بين مختلف المناصب التي أسندت إليها الواجبات لتحقيق أهداف المشروع » . وفيما يلي قولهما :

Organization is ... regarded as the establishment of authority relationships, with provisions for structural coordination both vertically, the achievement of enterprise objectives.

ويرى « بارنارد (١) » أن التنظيم « نظام لأنشطة منسقة إراديا بين شخصين أو أكثر » . وهذه كلماته :

« A system of consciously co-ordinated activities or forces of two or more persons ».

ويضيف بارنارد أنه : « لا يمكن أن يكون هناك تنظيم إلا إذا :

- ١ — كان هناك أشخاص يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض .
- ٢ — ومستعدين وراغبين في الاسهام بنشاطهم أو مجهوداتهم .
- ٣ — لتحقيق هدف مشترك » .

وتتفق هذه التعاريف في أن التنظيم تحديد للمسؤوليات والسلطات وربط المناصب بالأشخاص بطريقة تحقق اتمام الأعمال والأهداف على خير وجه .

(1) Barnard, The Functions of the Executive. P. 81.

في ضرورة التنظيم وفوائده :

قلنا أنه إذا زاد عبء العمليات المطلوب تنفيذها عن شخص واحد وجب التنظيم . ففي التنظيم تتحدد المسؤوليات والسلطات وبذلك يعرف كل شخص على وجه التحديد الواجبات المفروض عليه القيام بها — بحكم كونه عضواً في المنظمة — ويعرف واجبات الآخرين المفروضة عليهم ، يعرف سلطاته التي لا يجوز له تجاوزها وسلطات الآخرين . . الخ . فإذا تم تحديد المسؤوليات والسلطات طبقاً للأصول العلمية فإن الاحتكاك والتضارب بين مختلف المناصب يقل إلى درجة كبيرة وقد يتلاشى (١) . فالتنظيم يحقق التنسيق بين مختلف الجهود الجماعية وهو بهذا يقلل من التعارض والاحتكاك . . بقصد تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئ التنظيم . . والتنظيم الجيد يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية (بتوفير الجهود الضائعة والتضارب والاحتكاك . .) كما يمكن أن يحقق الأشباع الأمثل للحاجات والرغبات الانسانية بالنسبة للإداريين والموظفين والعمال في المشروع ويحقق حاجات المستهلك والمستثمر والمجتمع بصفة عامة . . طالما أنه الأداة التي تستطيع بها الإدارة تحقيق الأهداف . فإذا كانت هذه الأداة ضعيفة ، لما أمكن تحقيق الأهداف على الوجه المطلوب أو لما أمكن تحقيقها على الإطلاق .

من يقوم بالتنظيم :

التنظيم عنصر أساسي من عناصر الإدارة ، وكل مدير مسئول عن إتمام الأعمال بواسطة آخرين يلجأ إلى تنظيم الجهود الجماعية . فكل مدير في المنظمة — مهما كان مستواه الإداري — يساهم في عملية التنظيم ، فالتنظيم كما قلنا كالبناء يقوم به جميع الإداريون في المشروع ، ويمكن تشبيه الهيكل التنظيمي للمشروع بالآلة ، كل

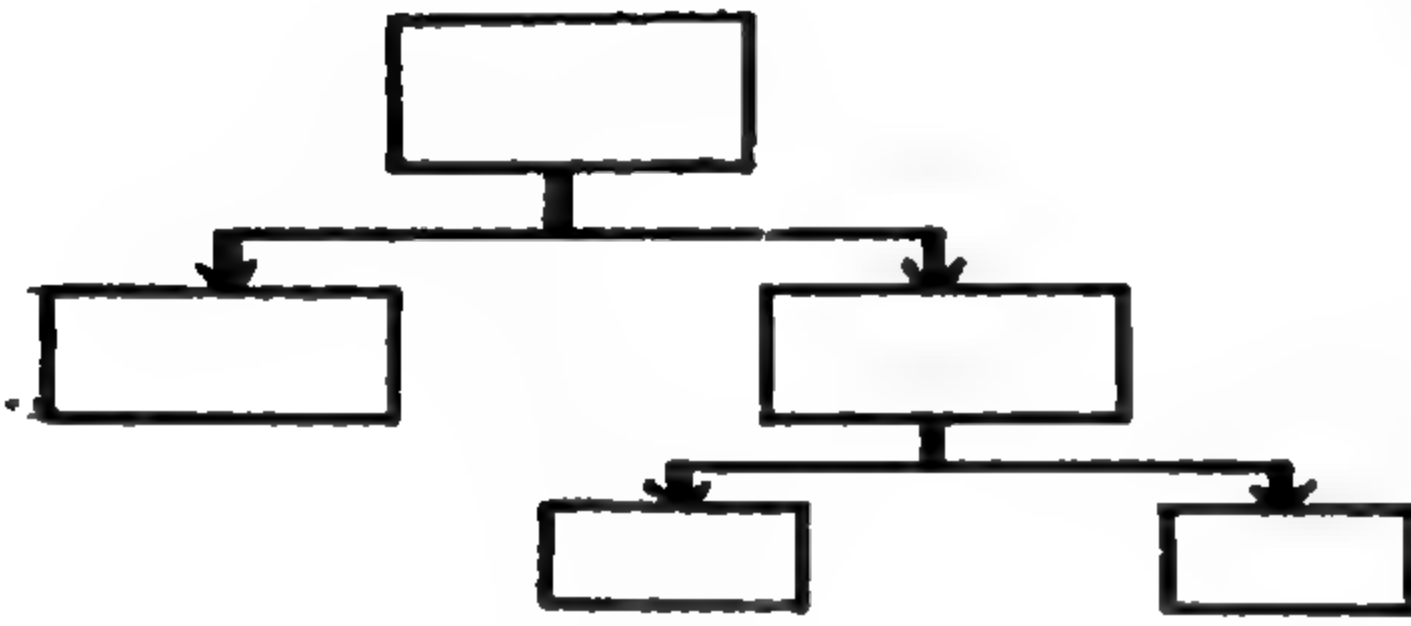
(١) يقول الفيلسوف « كانت Kant » « ان الانسجام لا يمكن تحقيقه الا تحت نظام للسلام الأبدى حيث يكون العالم مجرد مقبرة كبيرة » .

إدارى مسئول عن وضع جزء فى الجهاز الكبير وإن كانت سلطة إقرار التنظيم ، بوضعه النهائى ، من اختصاص الادارة العليا (١) .

حتى يتم التنظيم :

التنظيم كما قلنا أداة الادارة فى تنفيذ سياساتها ، ويتم تنظيم المشروع ، عند إنشائه كما قد يتم التنظيم فى أى وقت يرى فيه الإداريون أن الأداة لم تعد صالحة للوصول إلى أهداف المشروع . وسنعود فيما بعد إلى الحالات التى يتطلب الأمر فيها إعادة التنظيم .

تصميم الهيكل التنظيمى



قلنا ان المرحلة الأولى من تنظيم أى مشروع هى تصميم الهيكل التنظيمى وهى تلك التى تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم ، أى دون اعتبار لأى أفراد معينين بالذات

قد يشغلون المناصب الادارية . ويمكننا تشبيه مرحلة تصميم التنظيم بعملية تصميم المنازل، حيث يتحدد عدد الطوابق وعدد الحجرات وعلاقة الطوابق ببعضها والحجرات ببعضها ، دون النظر الى أشخاص معينين بالذات الذين قد يقطنون بها . وقد نادى الكثيرون من علماء الادارة (٢) بضرورة فصل عملية تصميم التنظيم والبدء بها ، حتى يتجنب المنظمون والمديرون الانفعالات والشعور الذى غالبا ما يصاحب التفكير فى الأفراد ومناصبهم ، وبذلك يصبح التنظيم علميا موضوعيا خاليا من الانفعالات والنزعات الانسانية المتحيزة .

(١) فى المشروعات الكبيرة يلجأ الإداريون الى الاستعانة بخبراء فى التنظيم وتكون آراؤهم استشارية . ويطلق على كل شخص يقوم بعملية التنظيم Organizer وقد لا يكون المنظم مديرا ولكن من الضرورى أن يكون المدير منظما .

(2) Urwick.

أركان تصميم التنظيم : المسئولية والسلطة

أن تصميم الهيكل التنظيمي في الواقع ما هو إلا تحديد للمسئوليات والسلطات • ولا يمكن وجود تنظيم دون تحديد للمسئوليات والسلطات • وسنوضح فيما يلي مفهوم المسئولية ومفهوم السلطة ، ثم نبحث — حتى نهاية الفصل — في كيفية تحديد المسئوليات وتحديد السلطات •

تعرف المسئولية بأنها « محاسبة الفرد عن القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضوا في المنظمة وبصرف النظر عن رغباته الخاصة » • فبمجرد اسناد مجموعة من الواجبات الى شخص ليقوم بها يصبح مسئولا عنها ، وهو يحاسب عليها فيما اذا أخطأ أو لم يؤديها على الوجه المطلوب • فالأساس في المسئولية أنها الزام مفروض على المرؤوس من رئيسه للقيام بواجبات معينة • وعلى هذا فالمسئولية لا تفوض ، أي أنه لا يجوز للرئيس أن يتخلى عن مسئوليته بقوله أن مرؤوسه هو الذي فعل الخطأ أو التقصير •

ولكى يستطيع الفرد اتمام الواجبات المسئول عنها ، يجب أن يعطى له « الحق في اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين » • وهذا ما يسمى بـ « السلطة » فهي الحق المخول لاتخاذ القرارات ولاعطاء الأوامر والتصرف ، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة باتمام عمل أو الامتناع عنه • فالأساس في السلطة أنها قوة الزام الآخرين للامتثال لما يريده صاحبها • ويعطى الأفراد السلطة بقدر ما يحملون من مسئولية ، فالسلطة والمسئولية توأمان (١) •

وسنعالج فيما يلي مفهوم المسئولية ومفهوم السلطة لفقهاء الادارة •

(1) Urwick, Elements of Administration, P. 41.

(أ) في مفهوم المسؤولية :

لنرى ما قاله فقهاء الإدارة في مفهوم المسؤولية • يقول أيرويك Urwick « المسؤولية هي محاسبة الأفراد عن أداء واجبات » وهذا هو النص الانجليزي :

Responsibility is the accountability of the performance of duties. (1).

ويقول بارنارد : « ان المسؤولية قوة لفاهيم أخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد في حالة وجود رغبات متعارضة » وحسب تعبيره الانجليزي :

Is the power of a particular private code of morals to control the conduct of the individual in the presence of strong contrary desires or impulses.

أما براون فيقول : « ان المسؤولية هي ذلك الجزء من الإدارة الذي يحص عضو معين في المشروع » • وهذه هي كلماته :

Responsibility is that part in administration which is assigned to a particular member of an enterprise.

ويعرف البعض المسؤولية بأنها الالتزام المفروض على رؤوس — قام المشرف عليه بتخصيص واجب — للقيام بخدمة مطلوبة • فالعنصر الأساسي في المسؤولية هو الالتزام بأداء عمل معين والمحاسبة عليه •

(ب) في مفهوم السلطة :

يعرف بارنارد السلطة « بأنها الصفة المميزة لأمر في التنظيم الرسمي بحكم قبولها من شخص في الهيكل التنظيمي والتي تحكم أعماله التي يقدمها » • وهذه هي كلماته •

Authority is the character of a communication (order) in a formal organization by virtue of which it is accepted by a contributor to or member of the organization as governing the action he contributes. (1)

(1) Barnard, The Functions of the Executive, P. 163.

ويقول جلوفر : « ان السلطة هي الحق المخول لاتخاذ القرارات
بإعطاء الأوامر والتصرف • فالسلطة محددة ونهائية ومطلقة في حدود
نطاق العمل المفوض » وهذا هو تعبيره :

Authority is the vested right to decide, command
and act. It is definitely determinative, and absolute
within its delegated sphere of activity. (1)

ويقول براون : « ان السلطة هي ذلك العنصر من المسؤولية الذي
يمثل قوة التنفيذ كما يمكن أن يقال أيضا أنها قوة إصدار الأوامر »
وفي كلماته يقول :

That aspect of responsibility which represents its
power of performance has been called authority or the
power to command (2).

ويقول سايمون : « إن السلطة هي قوة اتخاذ القرارات التي تحكم
أعمال الآخرين » •

Authority is the power to make decision which guide
the actions of another (3).

ويعتبر سايمون أن قبول الاقتراحات دون فحص مزاياها من صميم
مفهوم السلطة •

ويقول كونتر : « ان السلطة هي الحق الذي بواسطته يتمكن
المشرفون من الحصول على امتثال الرؤوسين للقرارات » • وهذه
هي كلماته :

(1) Golver, Fundamentals of Professional Management, P. 150.

(2) Brown, Organization of Industry, P. 61.

(3) Simon, Administrative Behavior, P. 125.

Authority is the right by which superiors are able to require conformity of subordinates to decisions. (1).

ويقول ايرويك : « ان السلطة هي الحق في مطالبة الآخرين بالعمل » :
Authority is the right to require action of others. (2).

وتتفق كل هذه التعاريف في أن السلطة هي حق اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين •

وسنعالج في الصفحات التالية كيفية تحديد المسؤوليات والسلطات •

أولا - تحديد المسؤوليات

رأينا أنه بمجرد تضافر اثنين أو أكثر للحصول على هدف ما ، لابد من تقسيم الواجبات بينهم لتحديد مسؤولية كل شخص عن مجموعة منها • فالمشكلة التي تقابل الإداري (أو المنظم) هي اقرار أساس تقسيم أوجه النشاط في وحدات ادارية • فتقسيم أوجه النشاط في وحدات ادارية يخضع لعوامل يجب دراستها •

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في تقسيم أوجه النشاط في وحدات ادارية

ان تقسيم أوجه النشاط في وحدات ادارية (ادارات ، أقسام ، وحدات) ليس بالشئ اليسير ولا يمكن أن يتم بناء على نزعات اعتباطية أو رغبات عاطفية ، وانما تحكمه اعتبارات أساسية تختلف أهمية كل اعتبار باختلاف الظروف • وفيما يلي أهم هذه الاعتبارات :

(١) الاستفادة من التخصص •

(٢) الحصول على التنسيق •

(1) Koontz, Principles of Management, P. 47.

(2) Urwick, Elements of Administration, P. 42.

(4) Newman, Administrative Action, P. 132.

(٣) ضمان اعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام (أو الأهم) •

(٤) المساهمة فى الرقابة •

(٥) خفض المصاريف (التكاليف) •

(٦) اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل •

وسنعالج هذه الاعتبارات كل على حدة بشئ من التفصيل •

١ — الاستفادة من التخصص :

ان الفوائد التى تعود على المنظمة من التخصص ظاهرة • فالتخصص يزيد من المهارة ويقلل من التكاليف ، ويزيد من الانتاج ، ويزيد فى جودة السلعة أو الخدمة المؤداة ... الخ وفى تقسيم الواجبات يراعى الادارى (أو المنظم) الاستفادة من التخصص — أى يقوم بتجميع أوجه النشاط المختلفة التى تحتاج الى تخصص معين بعضها مع بعض • ففى مصنع كبير لا يمكن تجميع عمليات الصهر والسبك والتجميع فى مجموعة واحدة ، لأنه من الصعب العثور على فرد متخصص فى عمليات الصهر ، والسبك ، والتجميع « تجميع الأجزاء » فى نفس الوقت •

٢ — الحصول على التنسيق :

إن الغرض الأساسى من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تعارض أو احتكاك • فعدم وجود الجهود المتعارضة والاحتكاكات بين الأفراد دليل على التنسيق الجيد • والعكس صحيح فكلما زاد التعارض والاحتكاك بين الأفراد ، كان ذلك دليلا على عدم وجوده بين مجهوداتهم • والواقع أن عدم وجود التنسيق فى أى مشروع من أهم الأسباب التى تدعو الى إعادة التنظيم • ففصل الشراء عن البيع فى متجر للتجزئة يسبب كثيرا من التعارض والاحتكاك طالما أن الشراء هنا يقصد البيع • أما إذا تم تجميع نشاطات الشراء والبيع ، فى المتجر فى قسم واحد (أى برئاسة فرد واحد) لأمكن تحقيق التنسيق

بين نشاطات الشراء والبيع لارتباطهما ارتباطا وثيقا • ومن ناحية أخرى فان فصل النشاطات المتعلقة بشراء المواد الخام (في أحد المصانع) عن البيع لا يؤدي بالضرورة إلى حدوث احتكاك ، لأن عملية الشراء بطبيعتها غير متصلة بالبيع ، فالشراء في المشروع الصناعي مرتبط بالانتاج ، بعكس متجر التجزئة يكون الشراء لأجل البيع •

٣ — ضمان اعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام أو الأهم :

كلما كان النشاط هاما في المنظمة ، كان ذلك داعيا لفصله عن النشاطات الأخرى وجعله في مجموعة أو ادارة منفصلة • ليس هذا فحسب بل كلما كان النشاط هاما لنجاح المنظمة كان من الضروري وضعه في مستوى اداري أعلى في الهيكل التنظيمي • فاذا كانت وظيفة الاعلان مثلا غير هامة في المنشأة لأمكن وضعها مع أى من الوظائف الأخرى • أما اذا اعتبر الاعلان هاما جدا للوصول الى أهداف المنشأة ، نكان من الضروري جعل الاعلان منفصلا ومديره مسئولا مباشرة أمام الرئيس الاداري الأعلى •

ومبدأ الاهتمام الملائم ينبع من ميل الأفراد الطبيعي الى عدم امكن اعطاء الاهتمام الملائم لعمليات متعددة في نفس الوقت وبنفس الدرجة •

٤ — تسهيل الرقابة :

يفضل عند تقسيم أوجه النشاط أن يؤخذ في الحسبان تسهيل الرقابة (أي عملية التأكد من أن ما تم تنفيذه مطابق لما أريد عمله) • فتجميع النشاطات في وحدات إدارية قد يسهل عملية الرقابة وقد يعرقلها • ومن الأمور التي تسهل عملية الرقابة ، فصل العمليات التي تعتبر رقابية في طبيعتها عن بعضها • فالسجلات التي تراقب حركة النقدية مثلا يفضل جدا أن تكون بادارة غير ادارة الخزينة ، فليس من المعقول أن تكون النقدية والرقابة على النقدية في ادارة واحدة من اختصاص وسلطة فرد واحد •

وجما يسهل عملية الرقابة أيضا أن تكون العمليات المختلفة التي تحمل طابعا واحدا ، من مسئولية شخص واحد • فمن العمليات المختلفة عمليات النقل والتخزين ، لكنها تحمل طابعا واحدا وهي مسئولية ايصال البضاعة الى المستهلك •

ومن الأمور التي تسهل عملية الاشراف كذلك « راحة الاشراف » ، كأن توضع جميع العمليات التي تتم في طابق واحد (في متجر من عدة طوابق) تحت سلطة مشرف واحد لا أن تجمع عمليات مختلف الطوابق وتسند لشخص واحد •

٥ - خفض التكاليف :

لا شك أن انشاء ادارة لكل نشاط يتطلب أموالا قد تكون هائلة • ولذلك فان كثيرا من أوجه النشاط يتم تجميعها مع بعضها لا لأنها مرتبطة ببعضها ولكن لأنها تساهم في خفض التكاليف • ويظهر ذلك مثلا في حالة إدماج عملية البيع النقدي مع عملية البيع بالتقسيط في المحال الصغيرة وإدماج عمليات البريد الصادر والوارد مع عمليات حفظ الأوراق (الأرشيف) في منشأة صغيرة •

٦ - اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل :

عند تقسيم أوجه النشاط يجب مراعاة امكان الحصول على الشخص الذي تتوافر فيه الصفات المطلوبة لملاء المنصب • فليس من المنطق تجميع عمليات البيع والنقل والتخزين والاعلان والترويج في وحدة ادارية واحدة ، اذا كان من غير الممكن الحصول على شخص مسئول عن هذه العمليات كلها • ويجب ألا يفهم من ذلك أن تجميع الوظائف يجب أن يبنى حول الأشخاص ، وإنما يجب النظر إلى إمكان وجود الأشخاص في الظروف المحيطة •

وقد يتم تجميع الأعمال غير المتناسقة لمجرد أن بعض هذه العمليات

لا يكون عملا كافيا لشخص طوال اليوم ، كأن يتم ادماج الحسابات مع الخزينة بالرغم من أن ذلك يتعارض مع قاعدة الرقابة .

رأينا فيما سبق القواعد التي يسترشد بها المدير في تقسيم أوجه النشاط في وحدات ادارية . ويحاول المدير الناهض الجمع الأمثل لهذه القواعد ، لأن بعضها غالبا ما يكون متعارضا ، الأمر الذي يتطلب كثيرا من المعرفة والخبرة والحكمة وليس هذا بالأمر اليسير .

ومن الأمور التي لها علاقة كبيرة بتقسيم أوجه النشاط في شكلها النهائي ، موضوع الخدمات المختلفة في المشروع فقسم النقل مثلا يؤدي خدمات لأقسام الانتاج والتسويق حتى لا يشغل الأفراد وقتهم في هذه العملية ويتفرغون لأعمالهم الأساسية . وقسم بحوث التسويق يقدم معلومات لمدير الاعلان مثلا ولمدير المبيعات . وقسم خدمة المكاتب يقوم بعمليات البريد الصادر والوارد والأرشفة والتلغراف لجميع أقسام المنشأة .

ومن المشاكل التي تعترض اقامة مثل هذه الأقسام : هل يمكن فصل هذا النشاط عن العمليات الأساسية ؟ . وإذا تم فصل هذا النشاط ففي أي مكان من الهيكل التنظيمي يجب أن يوضع ؟ وما هي العلاقات التي يجب أن تنشأ بين هذا القسم وسائر الأقسام الأخرى في التنظيم ؟

طرق تقسيم أوجه النشاط في وحدات ادارية :

ان تقسيم أوجه النشاط في وحدات ادارية يختلف من منظمة الى منظمة ومن ظرف الى آخر . ففي المنشأة الصغيرة حيث تكون العمليات بسيطة نجد أن تقسيمها في وحدات ادارية عملية سهلة ، وكلما كبر المشروع وكثرت السلع التي يتعامل فيها وكثرت المناطق الجغرافية التي يغطيها وكثرت المراحل التي تمر بها السلعة ، وطال العمل اليومي ، وتعددت أنواع العملاء الذين يتعامل المشروع معهم وتعددت مطالب

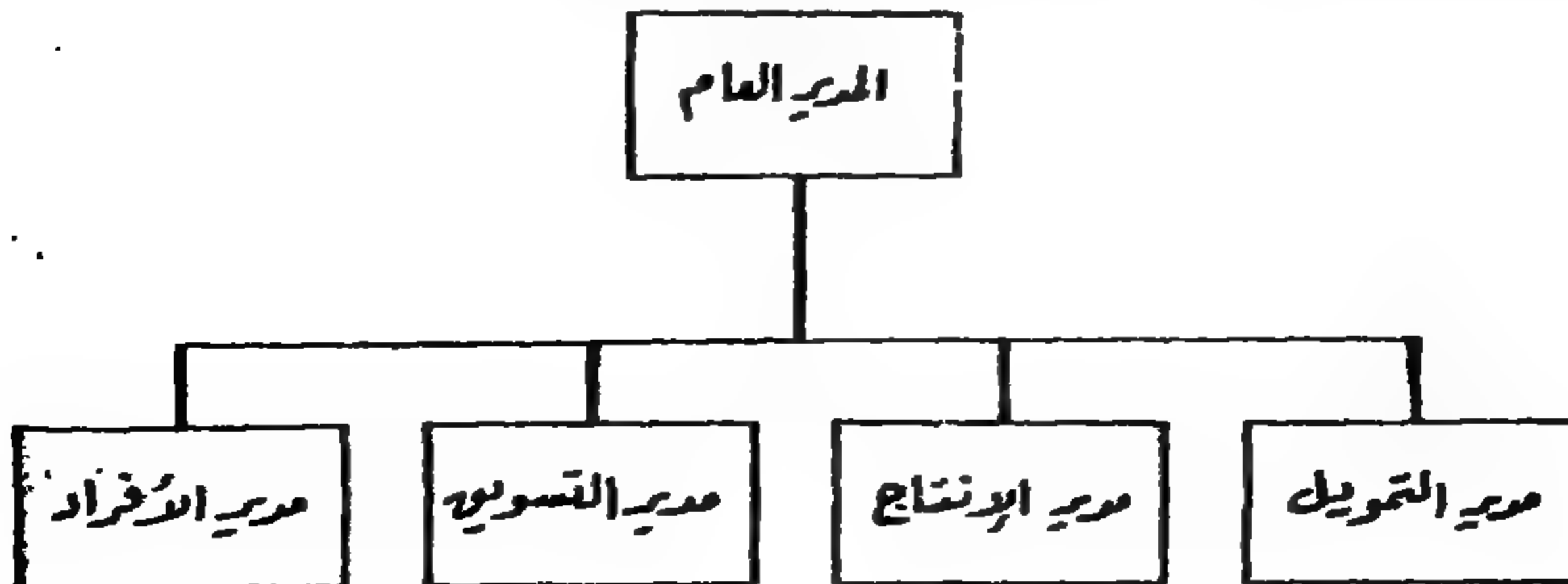
العمال والموظفين والمستهلكين والموردين كان تجميع أوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية عملية شاقة معقدة وعلى هذا يمكن القول بوجود سبع طرق لتقسيم أوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية :

- ١ — حسب طبيعة النشاط •
- ٢ — حسب السلعة •
- ٣ — حسب الموقع •
- ٤ — حسب المرحلة •
- ٥ — حسب الوقت •
- ٦ — حسب نوع العملاء •
- ٧ — طريقة مركبة •

ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب • وعلى الإداري أو المنظم أن يختار بينها طبقا لظروف المنشأة أو المنظمة • وسنعالج هذه الطرق المختلفة لتقسيم أوجه النشاط بشكل عام •

١ — تقسيم أوجه النشاط المتشابه أو المماثلة في وحدة إدارية واحدة:

تقوم إحدى الشركات بعمليات الشراء والانتاج والبيع • الخ • فيتم تقسيم العمليات طبقا لنوعها • فعمليات الشراء في وحدة إدارية وعمليات الانتاج في وحدة إدارية أخرى وعمليات البيع في مجموعة أخرى وهكذا • ونظرا لكبر الأعمال وتشعبها أصبح التنظيم على أساس نوع النشاط شائعا في كثير من منشآت الأعمال •



ومن مزايا هذا التقسيم :

- (١) التخصص في المعرفة والخبرة .
- (٢) الاشراف الكامل على كل نوع من العمليات .

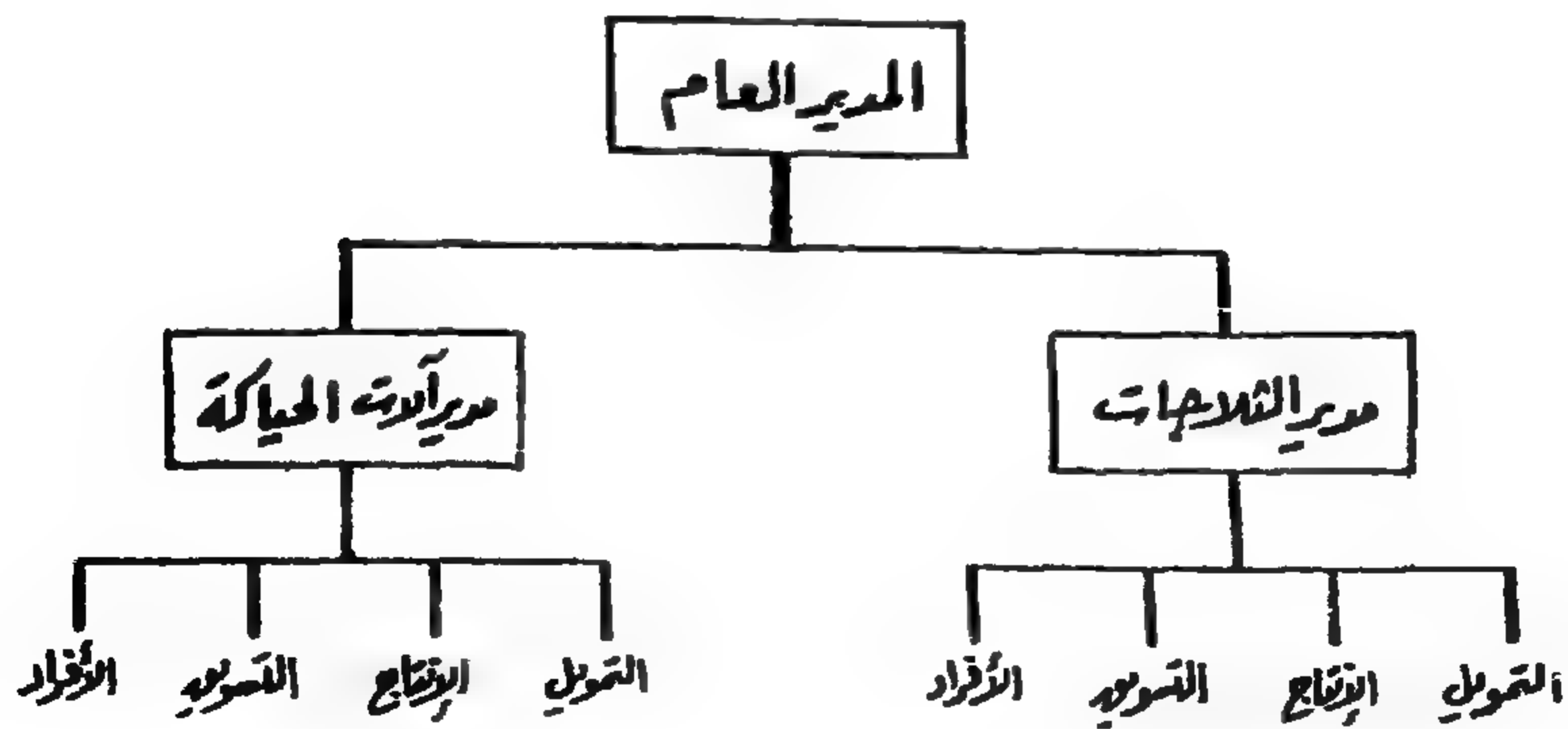
ومن عيوب هذا التقسيم :

(١) صعوبة التنسيق في حالة تعدد أنواع السلع التي يتعامل فيها المشروع ، أو حالة تعدد المناطق الجغرافية ، أو في حالة تعدد المراحل التي تمر بها السلعة ... الخ .

(٢) عدم امكان تحديد المسؤولية تحديدا واضحا في حالة تعدد أنواع السلع أو المناطق الجغرافية أو المراحل .. الخ .

٢ — تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب السلعة :

في هذه الحالة يتم تقسيم أوجه النشاط المختلفة المتصلة اتصالا مباشرا بالسلعة الواحدة في مجموعة واحدة كأن تقسم أوجه النشاط المختلفة المتصلة بالثلاجات في مجموعة أخرى غير تلك التي تتصل بآلات الحياكة .



ومن مزايا هذا التقسيم :

- (١) الاستفادة من الخبرة المتخصصة في السلعة .

(٢) التنسيق الكامل بين العمليات المختلفة مثل الشراء والانتاج والتخزين والبيع المتعلقة بالسلعة الواحدة •

(٣) من السهل تحديد المسؤولية وخصوصا بالنسبة للنتائج التي يتم الوصول اليها •

ومن عيوب هذا التقسيم :

١ — صعوبة الحصول على رؤساء اداريين يكون لديهم المقدرة الكافية في كل عمليات المنشأة بدرجة مقبولة •

ويمكن التغلب على هذا العيب :

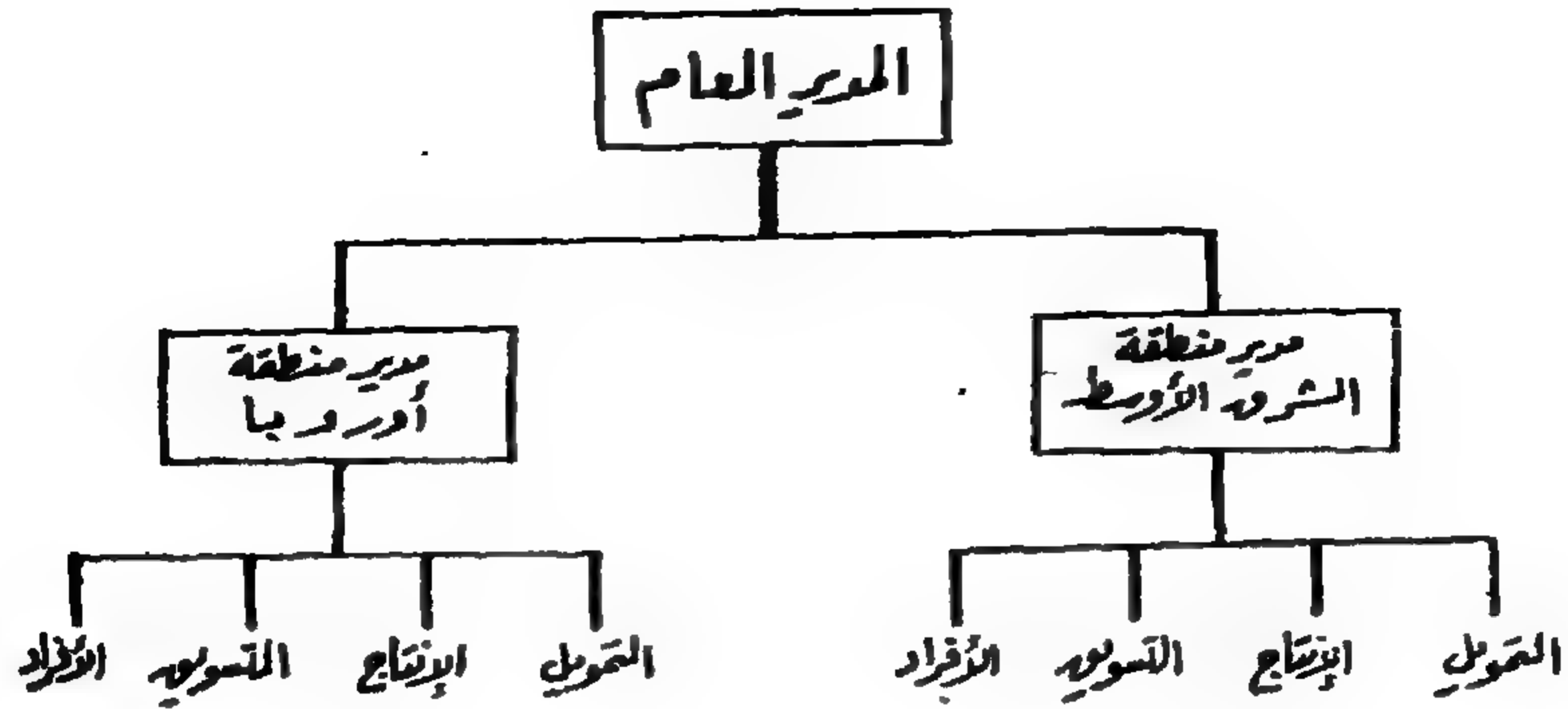
(أ) عن طريق اعطائهم ارشادات ومساعدات من الادارات الأخرى

(ب) عن طريق تعيين مساعد للرئيس الإداري يكون مهتما بالشئون التي لا يكون فيها الرئيس مهتما بها •

٢ — صعوبة التنسيق بين الشراء لهذه الادارة والشراء للمنشأة ككل وذلك في حالة تعدد السلع التي تقدمها المنشأة ... وهكذا •

٣ — تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب الموقع :

عندما تكون العمليات موزعة على مواقع متفرقة ، قد يجد الإداري من الأفضل تقسيمها حسب الموقع ، كما في حالة الشركة التي تبيع منتجاتها في عدة مناطق (الشرق الأوسط وأوروبا مثلا) ، أو في حالة متجر الأقسام حيث يتم التقسيم على أساس الطوابق ، فيوجد لكل طابق وحدة إدارية منفصلة •



ومن مزايا هذه الطريقة :

(١) المام الإداريين القائمين بالعمليات في هذه المواقع بالمعلومات الدقيقة عنها •

(٢) وهذا يساعد على امكن اتخاذ القرارات دون تأخير •

(٣) كما أنه من السهل تنسيق العمليات المختلفة في الموقع الواحد وبالتالي يسهل اتمام عملية الرقابة •

ومن عيوب هذا التقسيم :

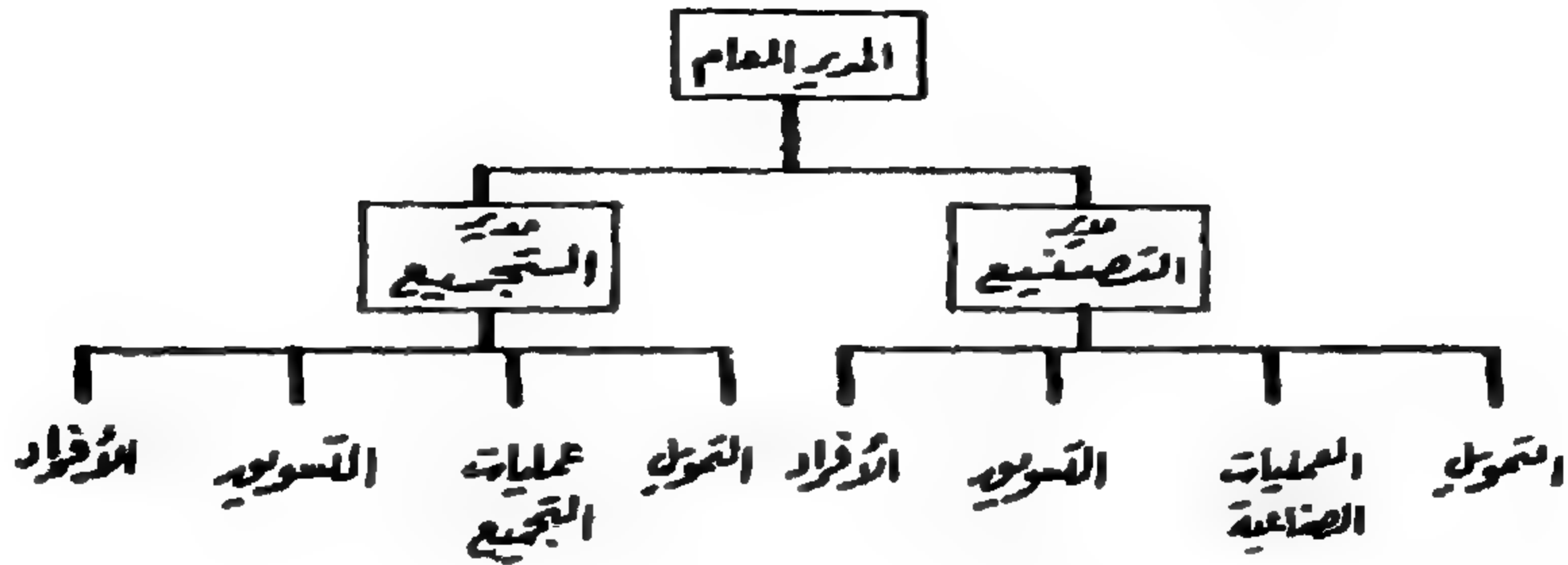
(١) احتمال اساءة استخدام الإداريين في المناطق السلطات المفتوحة لهم مما قد يضر بمركز المشروع السوقى أو المالى •

(٢) احتمال اتباع سياسات في المناطق تخالف السياسات التى يسير عليها المركز الرئيسى •

٤ - تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب المرحلة :

في بعض الشركات الصناعية يتم تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب وضع المرحلة من مجموع المراحل المطلوب القيام بها لتنفيذ عمل معين •
نقضى مصنع للسيارات يمكن أن يكون هناك ادارة مستقلة لكل مرحلة

من مراحل الانتاج • فادارة تختص بالتصنيع وادارة أخرى تختص
بعمليات التجميع وهكذا •



ومن مزايا هذه الطريقة :

١ — التركيز على عملية معينة مما يؤدي إلى زيادة التخصص ،
فيصبح الادارى ومروسيه أكثر خبرة بالعمل الذي
يقومون به •

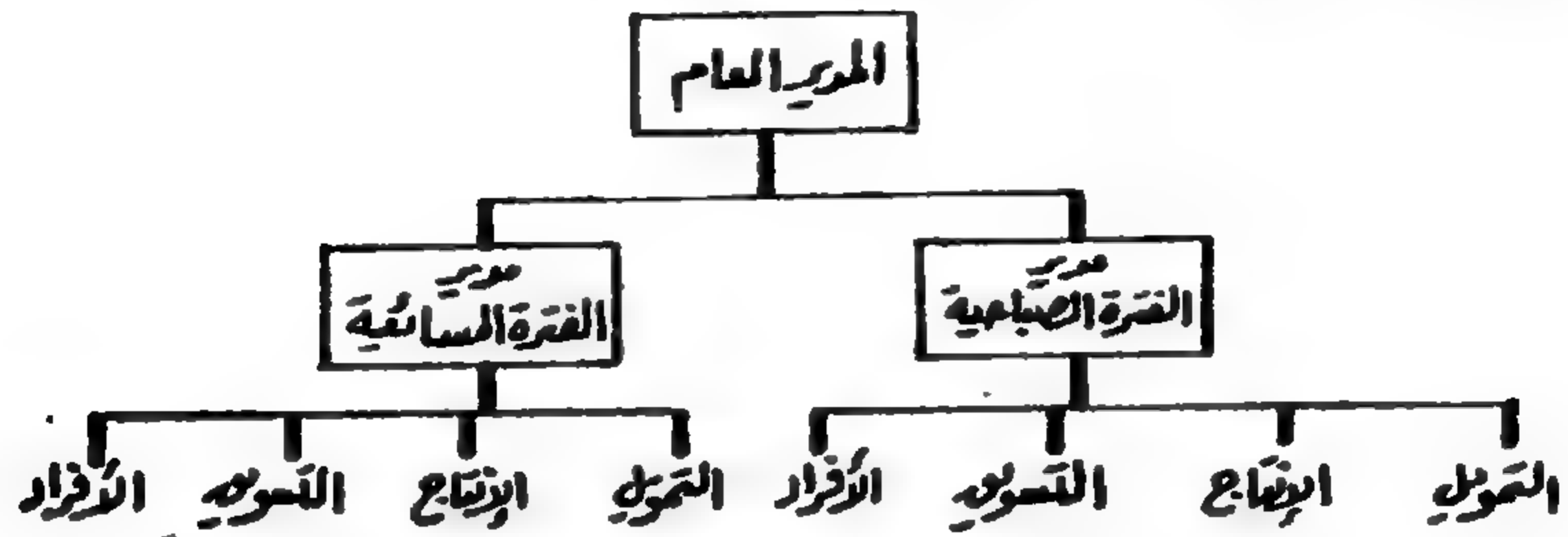
٢ — ويسهل ذلك أيضا في عملية الاشراف •

ومن عيوب هذا التقسيم صعوبة التنسيق بين المراحل المختلفة ،
فالادارة الأولى التى تتولى مرحلة معينة يجب أن تنتج الكميات
المطلوبة بالنوع المطلوب فى الوقت المطلوب بالنسبة للمرحلة الثانية ،
وإذا حدث أى خطأ لأى سبب كان ، توقف الانتاج كلية فى المرحلة
الثانية وهكذا •

٥ — تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب الوقت :

عندما يزيد وقت العمل عن الوقت العادى ، يمكن أن تقسم أوجه
النشاط المختلفة على أساس الوقت ، كما فى حالة الشركة التى تعمل
فترة إضافية بجانب الفترة النهارية • وتقسيم أوجه النشاط المختلفة
حسب الوقت يوجد أيضا فى الخدمات العامة فى الهيئات الحكومية
(البريد — البرق — الهاتف — المطافىء — المستشفيات ... الخ) •
وأوجه النشاط المختلفة فى الفترة الاضافية قد تكون مماثلة تماما
للفترة الأساسية • وفى هذه الحالة يكفى وجود المشرفين المباشرين

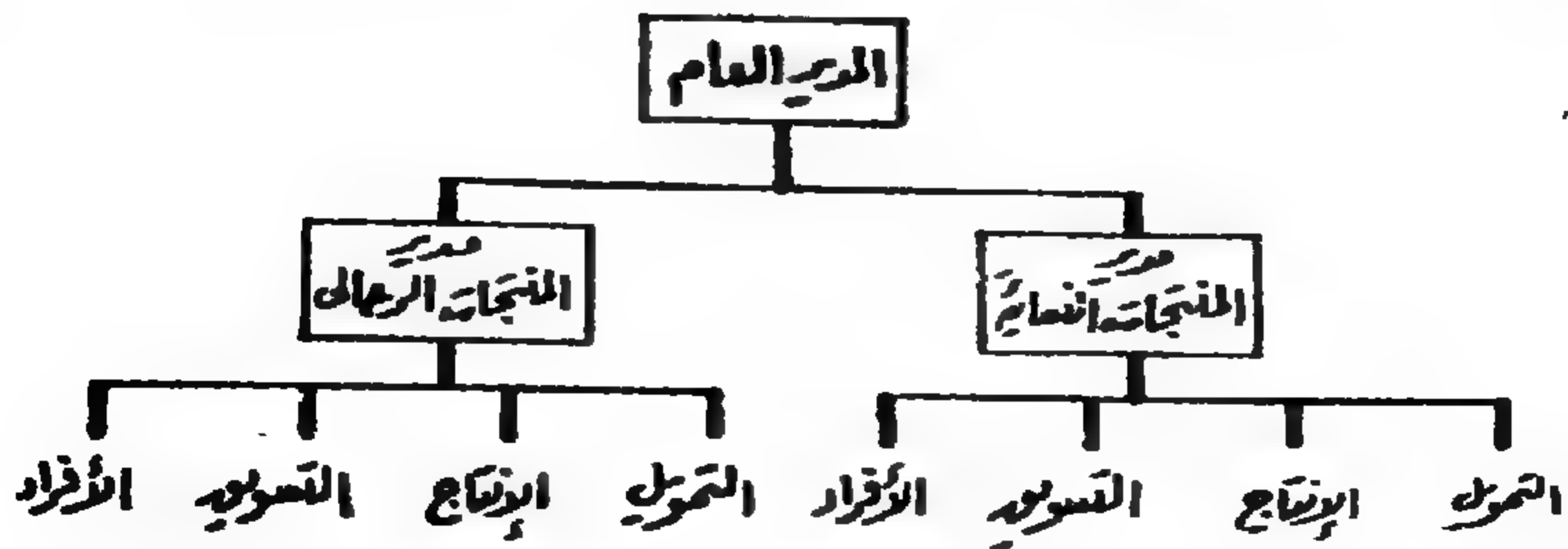
للتأكد من سير العمل ، دون الحاجة إلى وجود المديرين في المستويات الوسطى والعليا . وهذه هي أهم المشاكل الرئيسية في تقسيم العمليات حسب الوقت . وبمعنى آخر يقابل المديرون السؤال الآتى : إلى أى مدى يكون العمل الإضافى مستقلا استقلالاً تاماً عن العمل الأصلي ؟ وما هي العلاقات التى يجب أن تنشأ بين المديرين وبين المشرفين في الأعمال الإضافية ؟



٦ - تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب نوع العملاء :

يظهر هذا النوع بشكل خاص في متاجر الأقسام حيث يكون متجر الدور الأرضى - مثلاً - منفصلاً إدارياً عن المتجر الأساسى ، حيث يعتمد المتجر الأول على نوع من العملاء يختلف تماماً عن النوع الثانى ، وغالباً ما يكون المتجر الأول مهياً للعملاء الذين يبحثون عن الأسعار المنخفضة في حين أن المتجر الأساسى مهياً للعملاء الذين يبحثون عن الفخامة . ويظهر هذا النوع من التقسيم أيضاً في الحكومات فنجد هناك مصالح أو إدارات للشباب ، للمزارعين ، المهاجرين وهكذا ..

وفي الشكل التالى نجد أن التقسيم تم على أساس جنس العميل .

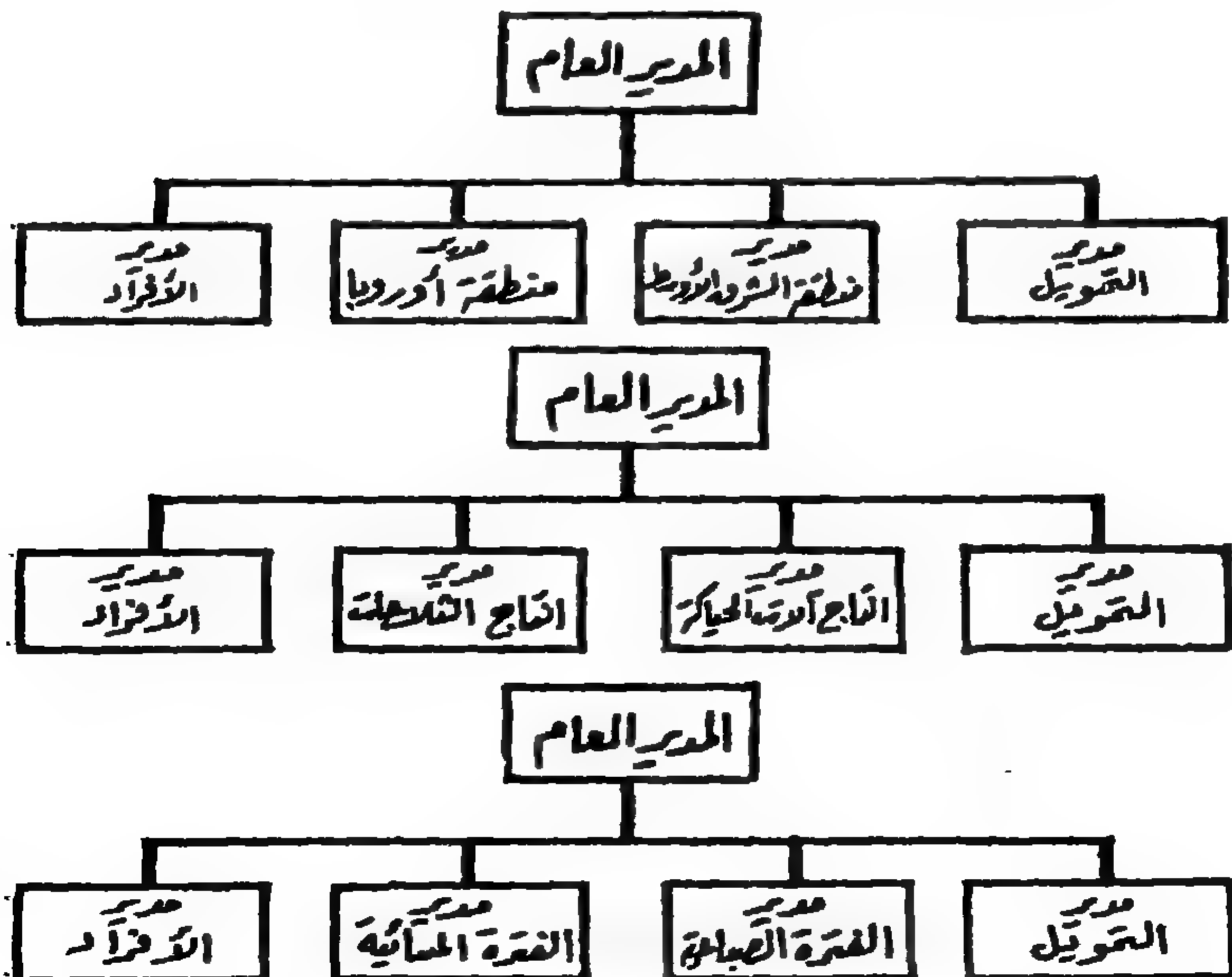


ومن المزايا الرئيسية للتقسيم حسب العملاء ، ان كل النشاطات المتعلقة مباشرة بنوع معين من العملاء يمكن التنسيق بينها بدلا من إيجاد عدة إدارات • فبدلا من أن يقوم العميل بالاتصالات بعدة أقسام في الشركة ، يقوم بالاتصال بقسم واحد لينهى كل أموره المتعلقة بالشراء ، وفي ذلك توفير لوقت العميل وراحته •

ومن عيوب التقسيم حسب العملاء احتمال عدم وجود التماثل في معاملة الشركة بين عملائها • وقد تجد الشركة نفسها في مأزق • فاذا رأى قسم من الأقسام تخفيض سعر البيع لعملائه فقد يسمع بذلك عملاء القسم الآخر ويطلبون إجراء مماثلا •

٧ - تقسيم أوجه النشاط المختلفة بطريقة مركبة :

من النادر تطبيق طريقة واحدة لتقسيم أوجه النشاط المختلفة في المنشأة ، فغالبا ما يجد المدير ضرورة تجميع أوجه النشاط طبقا لطريقتين أو أكثر من الطرق السابق شرحها وفيما يلي ثلاثة أشكال تنظيمية تبين كيفية الجمع بين طريقتين •



واختيار الطريقة المثلى يتوقف على ظروف كل منظمة • من هنا تظهر أهمية الوظيفة الادارية والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة •

ثانياً — تحديد السلطات : أنواعها ونطاقها ودرجة تفويضها :

انتهينا من المرحلة الأولى في تصميم الهيكل التنظيمى — مرحلة تقسيم أوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية بغرض تحديد المسئوليات • ولما كانت السلطة والمسئولية توأمان ، فانه من الضروري تحديد السلطات : أنواعها ومداهها ودرجة تفويضها •

الأنواع المختلفة للسلطة :

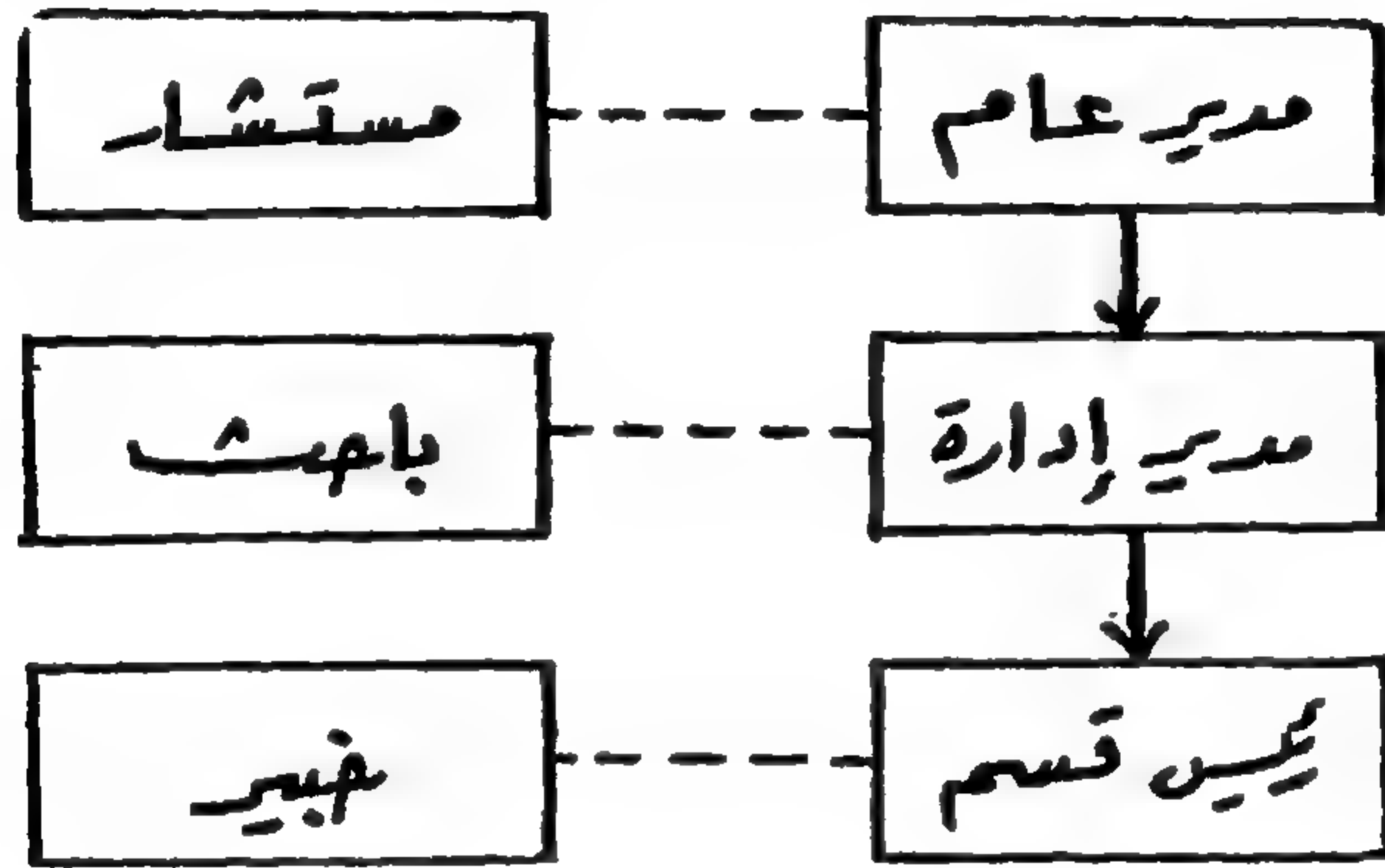
قلنا أن السلطة هي الحق في اتخاذ قرارات تحكم تصرفات المرؤوسين ، وأن الأساس فيها أنها قوة إلزام الآخرين للامتثال لما يريده صاحبها • وهذا في الواقع هو مفهوم « السلطة التنفيذية » Line Authority حيث يكون لصاحبها الحق في اتخاذ قرارات خاصة بتنفيذ أشياء (أو عدم تنفيذها) • وفي هذه الحالة لا يجوز لمن صدرت إليه الأوامر رفض تنفيذها (١) •

وهناك نوع آخر من السلطة يطلق عليه تجاوزا « السلطة الاستشارية Staff Authority وهي السلطة المفتوحة لتحضير توجيهات وتوصيات واقتراحات • وصاحب هذه السلطة لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ اقتراحاته أو توصياته • فلآخرين أن يقبلوها ، كما لهم أن يرفضوها • (ولذلك قلنا تجاوزا أنها سلطة) •

أما إذا قبل صاحب السلطة التنفيذية هذه الاقتراحات فانها

(١) يصر بعض علماء الإدارة ومنهم « هيربرت سايمون » بأن السلطة ليست قوة إلزام الآخرين • وانما في مدى قبول المرؤوسين للأوامر • فالعبرة في السلطة — في رأى سايمون — ليست في الحق في اتخاذ القرارات وانما في مدى استعداد المرؤوسين لقبول هذه القرارات •

تصدر باسمه هو وتصبح بذلك أوامر لا يجوز رفضها • وفي الشكل
التالى نرى كل من المستشار والباحث والخبير يتمتع بسلطة
استشارية • أما سلطات المدير العام ومدير الادارة ورئيس القسم
فهى سلطات تنفيذية • فالمدير العام سلطته تنفيذية على مدير
الادارة وهذا بالتالى له سلطة تنفيذية على رئيس القسم (١) •



وهناك سلطة أخرى تسمى « السلطة الوظيفية Functional Authority » وهى السلطة التى يستمدها صاحبها من الخدمات التى
يؤديها إلى الوحدات الادارية الأخرى وليس بحكم كونه رئيسا عليهم
كما فى حالة السلطة التنفيذية • فسلطة رئيس قسم تدريب الموظفين
على موظفى الأقسام الأخرى فى مشروع صناعى مستمدة من الخدمات
التى يؤديها إلى تلك الأقسام • وعلى هذا يطلق على سلطة رئيس
قسم التدريب سلطة وظيفية • بهذا لا يستطيع رئيس قسم
التدريب إعطاء أوامر لموظفى الأقسام الأخرى إلا فى حدود وظيفته ،
على أنه يشترط موافقة رئيسهم (الذى يتمتع بسلطة تنفيذية) •
إلا أنه من الناحية العملية تعتبر هذه الموافقة شيئا شكليا ،
طالما أن السلطة الوظيفية « متخصصة » ولذا فان الاجراءات

(١) هذا التسلسل أو التدرج يسمى بالتسلسل الرئاسى للسلطات
وسنعالجه فى صفحات قادمة •

الإدارية — من الناحية العملية — تقل في حالة عدم وجود هذه الموافقة الشكلية . والواقع أن المدير التنفيذي (صاحب السلطة التنفيذية) مسئول عن التأكد من أن التعليمات الصادرة من سلطة وظيفية قد نفذت في إدارته .

وعلى هذا يمكن القول بأن السلطات الإدارية ثلاث : تنفيذية واستشارية ووظيفية . ونحن نقول « إدارية » لأنها السلطات التي يمكن منحها في الجهاز الإداري وذلك تمييزاً لها عن السلطات الأخرى . فالسلطة الشخصية مثلاً (ويطلق عليها البعض السلطة الفنية) Technical Authority هي السلطة التي يتمتع بها شخص على قدر كبير من المعرفة والخبرة في موضوع معين . وهي لا تمنح أو تعطى وإنما تستمد من استعداد الكثيرين لتقبل آراء وأفكار المتخصصين والخبراء والفهامة . . . وتصبح هذه الآراء بمثابة أوامر إذا أخذ بها الشخص الآخر . وعلى هذا من الجائز جداً لموظف أن يتمتع بسلطة شخصية إذا كانت أفكاره وآراؤه محل احترام رؤسائه . وعلى هذا فالسلطة الشخصية تسير في أي اتجاه من أسفل إلى أعلى أو من اليسار إلى اليمين بعكس السلطة التنفيذية فهي دائماً من أعلى إلى أسفل (١) .

(١) من السلطات الأخرى السلطة القانونية Legal Authority وهي حرية الشخص من الناحية القانونية لاتخاذ اجراء معين . وفي هذا يقال عن السلطة القانونية للمدير في التصرف بأموال الشركة . والسلطة القانونية في محيط الأعمال لا تخرج عن كونها سلطة إدارية ، فلا يمكن تصور شخص له سلطة قانونية أكبر من السلطة التي يستطيع أن يمارسها في السلم الإداري .

والسلطة النهائية : Ultimate Authority وهي تعبر عن الأصل الذي يستمد منه الفرد الحق في اتخاذ قرارات معينة . فرئيس القسم يستمد سلطته من مدير الإدارة ومدير الإدارة يستمد سلطته المدير العام وهذا يستمد سلطته من رئيس مجلس الإدارة والآخر يستمد سلطته من الجمعية العمومية للمساهمين . وتستمد الأخيرة سلطتها من الشعب وعلى هذا يقال أن الشعب مصدر السلطات .

لماذا يقبل الرؤوسون السلطة :

إذا كان الأساس في السلطة هو إلزام الرؤوسين للامتثال لما يريده صاحبها ، فلماذا يقبل الرؤوسين الامتثال لصاحبها ؟ فيما يلي بعض الأسباب :

١ — يقبل الرؤوس سلطة رئيسه إذا كانت أهداف المنظمة التي ستحقق تؤدي أيضا إلى تحقيق أهدافه هو • ولا يشترط في هذه الأهداف أن تكون مباشرة ، وإنما يكفي أن يعتقد الشخص أن أهداف المؤسسة تؤدي إلى تحقيق — أو على الأقل لا تتعارض مع — أهدافه • فإذا كانت المنظمة تسعى إلى تحقيق السلام العالمى ، ويعتقد هذا الشخص أن هذا هدفه ، فإنه يقبل السلطة راضيا •

٢ — يقبل الرؤوس سلطة رئيسه للمشجعات المالية وغير المالية التي يقدمها رئيسه • ومنها الأجور والمركز الاجتماعى والشعور بالانضمام إلى مجموعة • وبطريقة أخرى فإن الرؤوس يقبل سلطة رئيسه إذا شعر بأن بعض حاجاته ورغباته المادية والسيكولوجية والاجتماعية ستحقق •

٣ — يقبل الرؤوسون السلطة بسبب الاعتياد على طاعة الأوامر فى المنزل والمدرسة والتعاليم الدينية « وأطيعوا أولى الأمر منكم » • وقد يقبلون السلطة لمجرد الخوف من العقاب •

٤ — يقبل الرؤوسون السلطة بسبب شعورهم بأن رؤسائهم أكثر علما وخبرة • وفى هذه الحالة تريد هذه السلطة الشخصية من قوة السلطة التنفيذية • ويضيف « بارنارد » أنه من الضرورى للرؤوس أن يفهم المقصود من الأوامر لكي يطيعها (فالأمر غير المفهوم لا يحمل سلطة) • كما أنه يشترط أن يكون قادرا عقليا وجسمانيا للتكيف مع

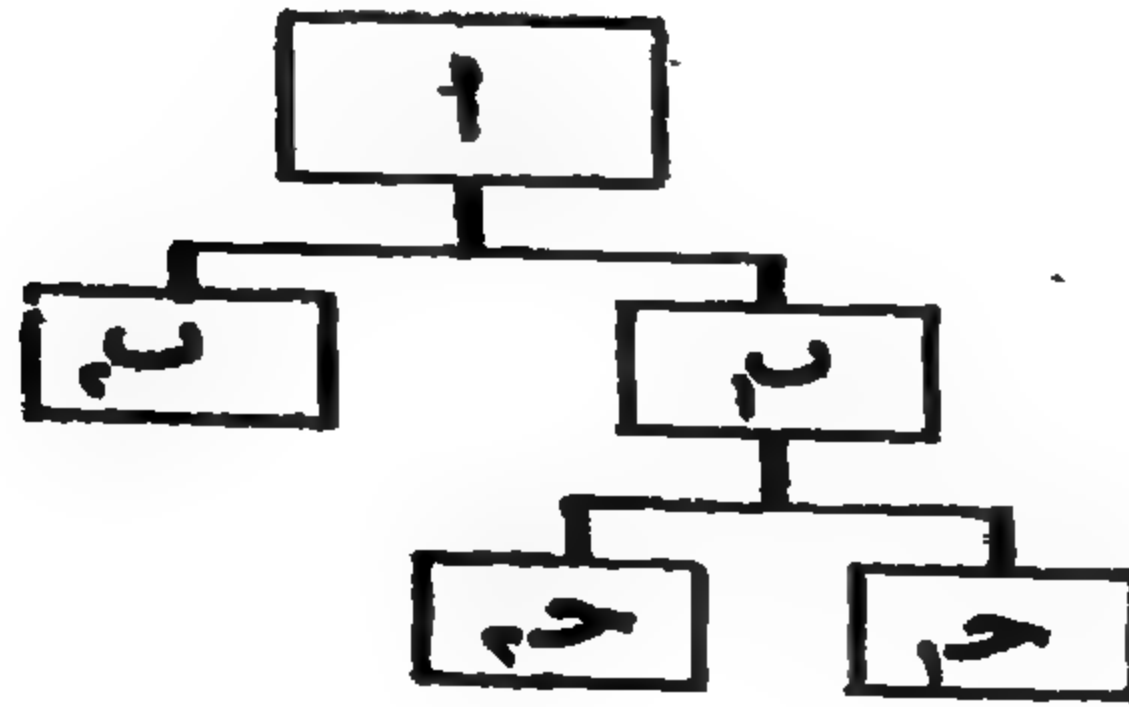
الأمر (١) • ومن الملاحظ دائماً أن هناك أمور سترفض دائماً رفضاً تاماً وأمر ستقبل دائماً • أما معظم الأمور فهي في منطقة السواء Indifference zone ويتوقف طول هذه المنطقة على الحوافز •

وحدة السلطة الأمرة :

طالما أن الأساس في السلطة هو امتثال الرؤوسين لقرارات صاحب السلطة ، فإنه من الضروري عدم وجود أكثر من شخص واحد له سلطة على شخص آخر : بمعنى أنه يجب ألا يكون هناك في الجهاز التنظيمي شخص يخضع لسلطة رئيسين ، وإلا غلبنا ما يحدث احتكاك وتضارب نتيجة الاختلافات بين ما يطلبه رئيس وبين ما يطلبه رئيس آخر من ذات الشخص ، وعلى هذا لا يجوز إصدار أوامر إلى شخص من جهات مختلفة ، بل من جهة واحدة فقط •

التدرج الرئاسي ووحدة السلطة الأمرة :

في أي تنظيم إداري لا يجوز لشخص إعطاء أوامر إلا إلى رؤوسه المباشر الذي يقوم بالتالي بإصدار الأوامر إلى رؤوسه حتى يتم الموضوع الذي صدر الأمر بصده • ففي الشكل التالي لا يجوز لـ (أ) إصدار أوامر إلى (د) ، ولكنه من الواجب إصدار الأوامر إلى (ب) حيث يقوم الأخير بإصدار الأوامر إلى (د) • وهذا ما يطلق عليه « تسلسل السلطة » (أو تدرج السلطة) •



وبنفس الطريقة لا يعتبر (ج) مسئولا أمام (أ) وإنما يعتبر مسئولا أمام (ب ١) • وعليه لا يجوز لـ (ح ١) الاتصال مباشرة بـ (أ) • وإنما يجب عليه الاتصال بـ (ب ١) •

والتدرج الرئاسى هذا وسيلة تنظيمية تحقق علاقة الترابط بين الرئيس والمرؤوسين ، فهي تجعلها متماسكة حتى فى أكبر التنظيمات ، وبذلك يعمل الجهاز الكبير كوحدة واحدة : حيث يتلقى كل إدارى تعليماته من رئيسه فقط ، ويكون مسئولا أمامه فقط • وبدون التدرج الرئاسى يحدث التفكك نتيجة ازدواج الرئاسة وازدواج الأوامر والتعليمات أو تضاربها •

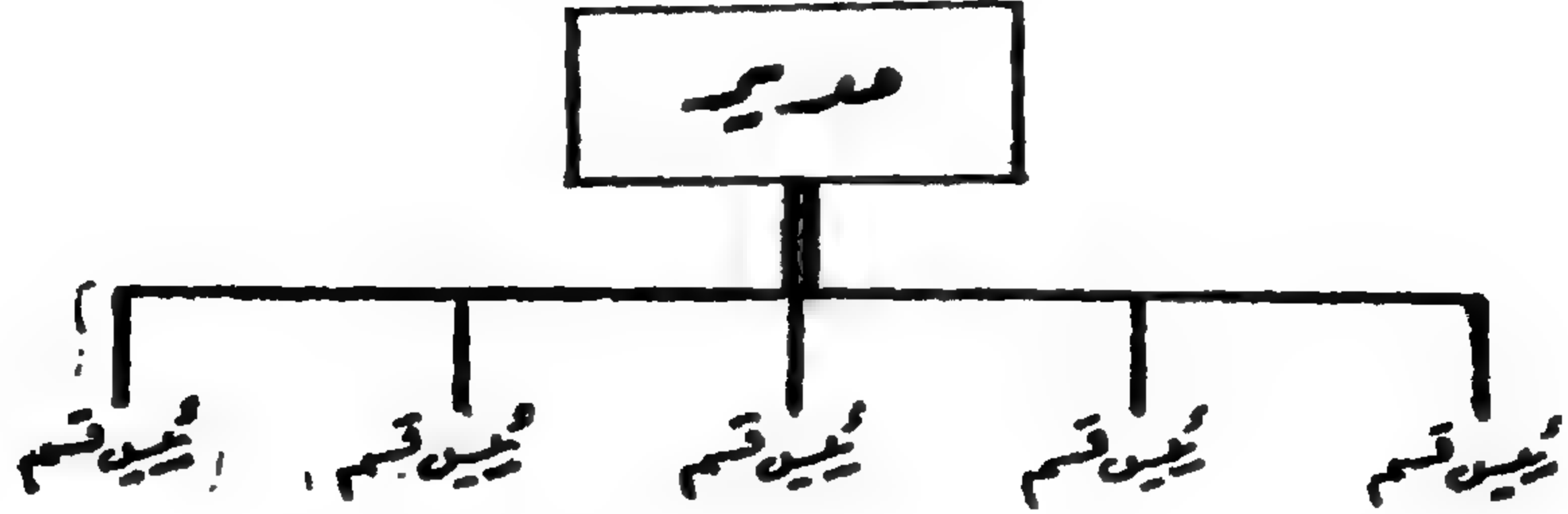
ومن ناحية أخرى فإنه لا يجوز أن يكون أى شخص فى الجهاز التنظيمى مرؤوسا لشخصين • وإلا كان هناك احتمال كبير فى إعطائه تعليمات متعارضة ، الأمر الذى يسبب عدة مشاكل ناتجة من الازدواج فى التعليمات وما يصحب ذلك من احتكاك وشلل فى الأعمال • ويسمى هذا المبدأ « وحدة الرئاسة (١) » •

ويجب ألا يفهم أن وجود السلطة الوظيفية يكون إخلالا بهذا المبدأ ، وإنما هى طريقة للاقلال من التعقيدات الادارية كما سبق أن بينا •

(١) من أهم المبادئ التى نادى بها هنرى فايول • لاحظ أن فريدريك تابلور يرى ضرورة التنظيم الوظيفى أى وجود رؤساء متخصصين على العمال • أنظر الباب الأول •

نطاق الاشراف

لكل إدارى طاقة محدودة للاشراف على عدد معين من المرؤوسين ، ويسمى عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم شخص واحد ويخضعون لسلطته « نطاق الاشراف » . فاذا كان هناك خمسة مرؤوسين ويشرف عليهم فرد واحد قيل إن نطاق الاشراف للرئيس خمسة .



ومن الضروري عند تصميم الهيكل التنظيمى مراعاة نطاق الاشراف الأمثل ، فليس من الممكن على شخص واحد الاشراف على عدد غير محدود من المرؤوسين . والسؤال الآن ما هو نطاق الاشراف الأمثل ؟

نطاق الاشراف الأمثل :

يقول « ايرويك » المستشار الانجليزى إن الرئيس الادارى الأعلى يجب أن يشرف على عدد من الأشخاص يتراوح بين خمسة إلى عشرة . أما كونتز وزميله فيقولان أن هناك اتجاه إلى وضع حد نظرى بين ثلاثة وسبعة .

ويقول هنرى فايول الفرنسى إن نطاق الاشراف يجب ألا يزيد عن ستة أشخاص . (أما بالنسبة للمشرف على العمال فهو يستطيع الاشراف على ثلاثين شخص) . وقد ظهرت عدة أبحاث فى أمريكا (١) حيث لوحظ كبر نطاق الاشراف ١١ — ١٤ .

(1) Dales, Study for the AMA :
Planning and Developing Company's
Organization Structure. 1952.

وفي بحث آخر قام به الكاتب الأمريكي « هويت » لصالح
« جمعية الادارة الأمريكية » اتضح ما يأتي :

عدد الشركات عدد الاداريين المرؤوسين للرئيس الأعلى

١	٣
١	٤
٣	٥
٢	٦
٤	٧
٨	٨
٢	٩
٤	١٠
٣	١١
٦	١٢
٤	١٣

وبذلك يكون الرقم الأوسط Median هو ثمانية • وأول من نبهه
إلى أهمية ملاحظة نطاق الاشراف هو الجنرال « سيرابان
هاملتون (٢) » فهو يقول :

(1) White, K. : Understanding the Company's Organiza-
tion Chart. Research Report No. 56 American Mana-
gement Association. 1963. P. 56

(٢) أحد القادة في الحرب العالمية الأولى في كتاب بعنوان :
Sir Ian Hamilton : «The Soul and Body of an Army»
Edward Arnold Ltd., London, 1921 P. 229.

« إن أحد السياسين الذين يجهلون مفهوم التنظيم والذي كان قد تولى إدارة منشأة قد أشرف على الموت نتيجة الاجتهاد في العمل .. فقد فوض السلطة لسبعة عشر شخصا مسئولين أمامه مباشرة » .

ويردف الجنرال هاملتون قائلاً : « وعلى هذا فان هناك قانون يحكم المنظمات ، وهو أنه لا يجوز لأى إدارى أن يكون رئيساً على أكثر من ستة أشخاص ، كما يجب ألا يقل عن ثلاثة أشخاص ، وإلا لما كان لديه وقت كاف للعمل .. ويتوقف العدد على المسئولية التى يتحملها الرؤوسين . فكلما صغرت مسئولية المجموعة زاد عدد الرؤوسين » .

العوامل التى تحدد نطاق الاشراف :

يمكن القول أن نطاق الاشراف الأمثل يتراوح بين أربعة وسبعة أشخاص ، إلا أنه فى حالات كثيرة يستطيع الادارى الاشراف على عدد أكبر من الرؤوسين . وفيما يلى العوامل التى تحدد نطاق الاشراف :

١ — الوقت المحدد للاشراف : فاذا كان وقت المدير ضيقاً لانشغاله بعدة أمور فانه من الصعب عليه فى هذه الحالة أن يشرف على عدد كبير من الرؤوسين .

٢ — تنوع وأهمية النشاط الذى سيتم الاشراف عليه : فالمدير الذى يواجه مشاكل هامة ومتنوعة لا يستطيع أن يشرف على عدد كبير من الرؤوسين طالما أن هذه المشاكل التى يواجهها هامة ومتنوعة

٣ — صفة التكرار فى الأعمال : اذا كانت العمليات مكررة أى ذات طابع واحد نسبى ، فانها تتطلب وقتاً أقل فى معالجتها عن العمليات ذات الطابع الجديد . وعلى هذا فان نطاق اشراف المدير الذى قضى وقتاً كبيراً فى الشركة يمكن أن يكون أكبر من نطاق الاشراف للمدير الحديث .

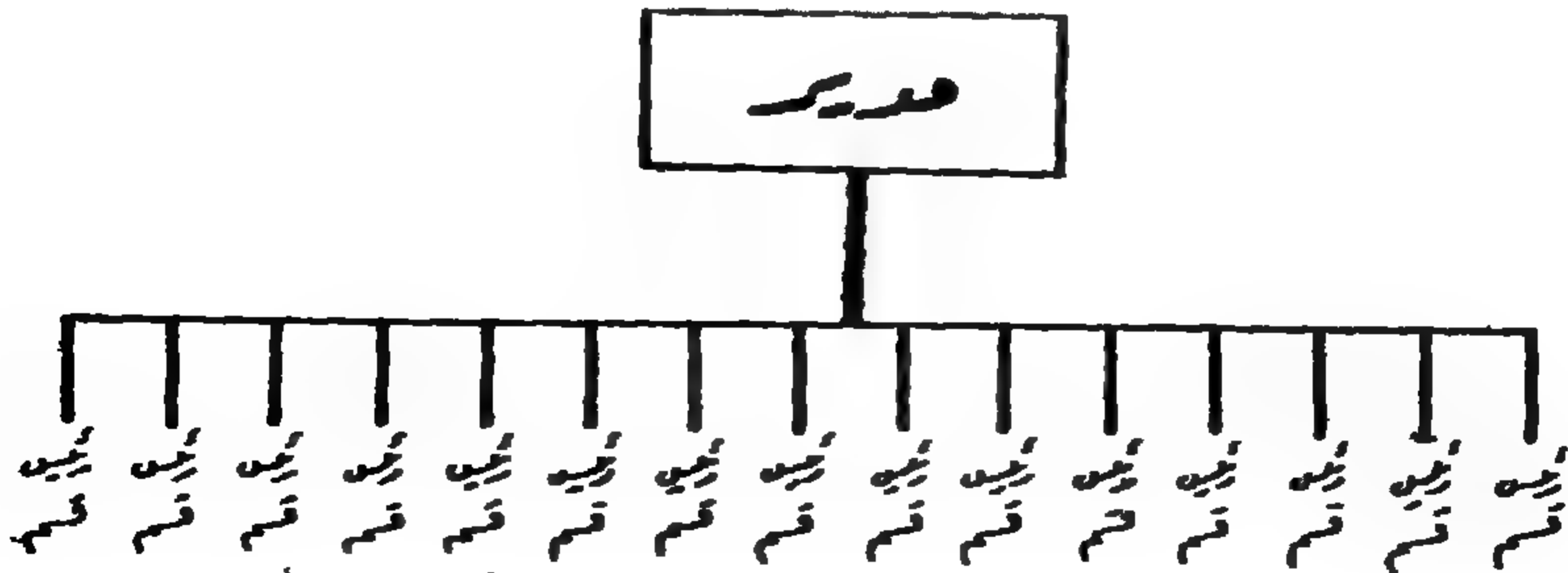
٤ — قدرة الرؤوسين : ان عدم وجود خبرة لدى الرؤوسين يقلل من امكانية الرئيس في الاشراف على عدد كبير منهم • وبنفس الطريقة يمكن القول بأن الرؤوسين الذين يتميزون بالمبادأة والحكم السليم والشعور بالمسئولية يساعدون رئيسهم في الاشراف على عدد أكبر •

٥ — وجود الاختصاصيين : اذا حصل الرؤوسون على ارشادات سليمة من الاختصاصيين (السلطات الاستشارية) بالنسبة لطرق العمل والبرامج والمشاكل الصغيرة المتعددة وغير ذلك من عناصر العمل ، فان ذلك يقلل من درجة احتكاكهم برؤسائهم • وفي مثل هذه الظروف يستطيع الرئيس أن يشرف على عدد أكبر من الرؤوسين •

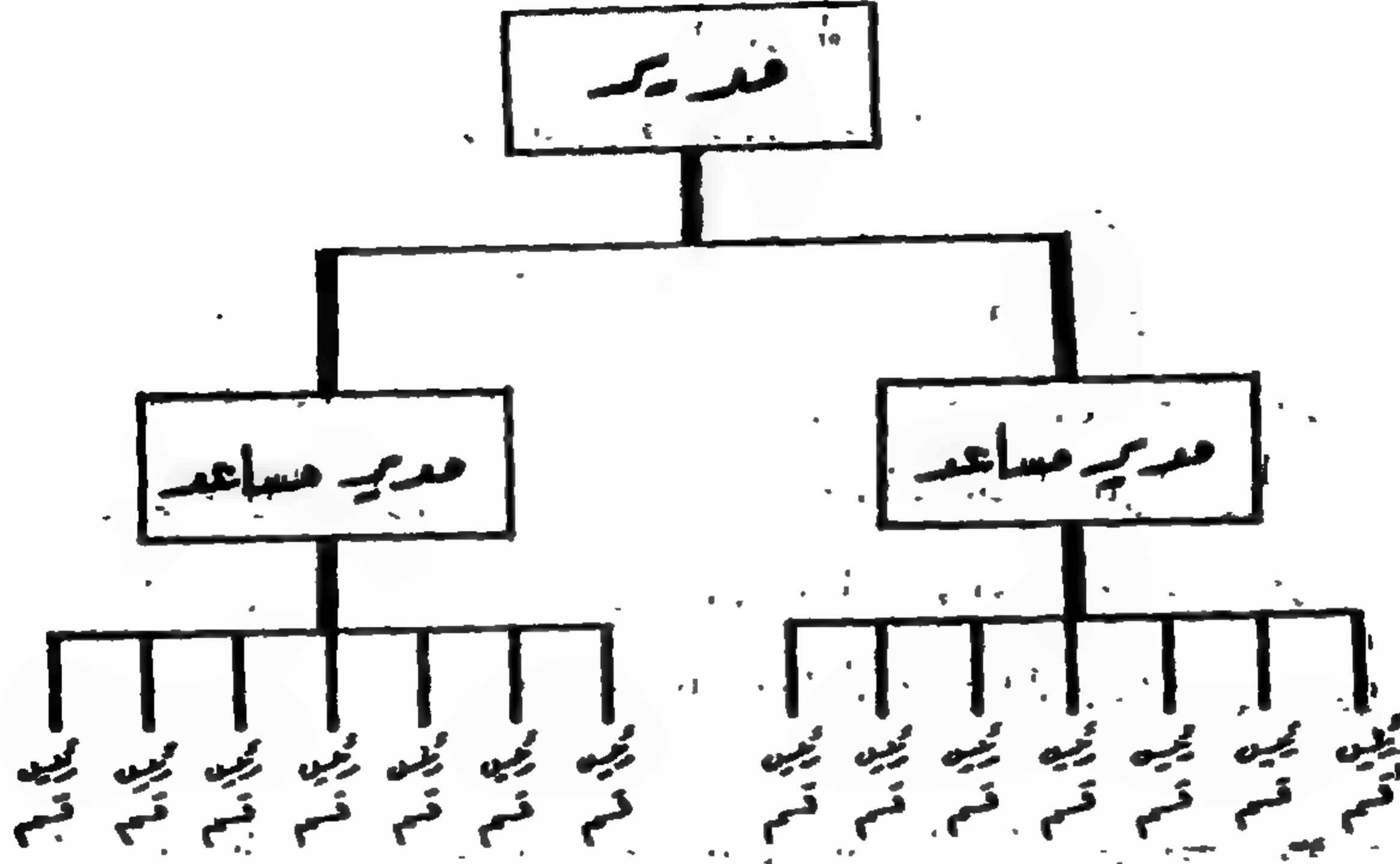
٦ — درجة التفويض : ان المدير الذي يقوم باتخاذ قرارات كثيرة وهامة لا يستطيع الاشراف إلا على عدد محدود من الرؤوسين ، بعكس المدير الذي يقوم باتخاذ قرارات بين حين وآخر •

علاقة حجم نطاق الاشراف بعدد المستويات الادارية :

كلما زاد عدد الرؤوسين عن نطاق الاشراف المعقول تطلب الأمر خلق مستويات ادارية جديدة • ففي الشكل التالي نرى أن نطاق اشراف المدير خمسة عشر • ونرى أيضا أن هناك مستويين اداريين (مستوى المدير ومستوى رؤساء الأقسام) •



ولما كان نطاق الاشراف هذا كبيرا فان الأمر يتطلب خلق مستوى ادارى جديد . ففى الشكل الآتى نرى أن نطاق اشراف المدير اثنان ، ونطاق اشراف كل مدير مساعد سبعة وعدد المستويات الادارية ثلاثة: مستوى المدير ومستوى المدير المساعد ومستوى رؤساء الأقسام .



من هذا يتضح وجود علاقة أساسية بين حجم نطاق الاشراف وبين عدد المستويات الادارية . فاذا كبر نطاق الاشراف - مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة - قلت المستويات الادارية .

الآن أنه من الأهمية بمكان عند تصميم الهيكل التنظيمى - الاقلال بقدر الامكان من عدد المستويات الادارية . لأن كثرتها تبعد الادارى فى المستويات العليا عن مستويات التنفيذ ، وبذلك فهناك احتمال كبير فى تأخر ورود المعلومات من أسفل ، أو فى ادخال تغييرات عليها . وبذلك فان التقارير المرفوعة اما تكون متأخرة عن الوقت الملائم أو لا تمثل الواقع تمثيلا صحيحا كما أن التعليمات الواردة من أعلى قد تصل متأخرة أو غير دقيقة لتنتقل بين أشخاص كثيرين . ويمكن تشبيهه (ما يحدث نتيجة كثرة المستويات الادارية) بكوب الشاي الساخن الذى ينتقل بين عدة أشخاص فانه يقل فى سخونته ويفقد جزءا كبيرا من حالته الأصلية . وقد لا يصل على الاطلاق .

ولنطاق الاشراف الواسع مزايا ندرسها فيما يلي :

مزايا نطاق الاشراف الواسع :

- ١ — الاقلال من التكاليف : كلما زاد نطاق الاشراف — مع ثبات العوامل الأخرى — قلت المستويات الادارية وبالتالي تقلل المصروفات الادارية التى فى شكل مرتبات للاداريين •
- ٢ — الاقلال من طول خط السلطة وهذا يزيد ويسرع التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين ، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات بسرعة بناء على معلومات واضحة • فالتسلسل الرئاسى القصير يقلل من المضايقات الناتجة من السلطة والاقتراحات والأسئلة والتعليمات الموجهة الى أسفل والمعلومات الموجهة الى أعلى •
- ٣ — يضطر الرؤساء الى تفويض أكبر للسلطة للمسنويات الادارية الأقل ، حيث لا يوجد وقت للرئيس (الذى لديه عدد كبير من المرؤوسين) للاشراف على أشياء كثيرة •
- ٤ — ترغم المرؤوسين على تحمل المسؤولية كجزء من تنمية الاداريين •
- ٥ — ارتفاع الحالة المعنوية للمرؤوسين لمساهمتهم فى اتخاذ قرارات وتحملهم مسؤولياتهم •

عيوب نطاق الاشراف الواسع :

- ١ — يزيد من ارتفاع تكاليف التدريب فليس من المعقول وضع شخص فى منصب أعلى دون اختيار سليم وتدريب حقيقى •
- ٢ — الاقلال من تشتت الآفاق الفكرية لدى المرؤوسين ، حيث يكون كل شخص الى حد ما متخصص فى عمل معين •

٣ — اذا حدث وكان أحد الأشخاص ضعيفا فان المدير سيجد نفسه في ضرورة مراجعة أعمال الرؤوس ، وبذلك تصعب عملية الرقابة وقد تضعف .

٤ — من الصعب التنسيق بين عدد كبير من المديرين أفقيا .

• — ان قصر خط السلطة وبالتالي سرعة ايصال واستلام معلومات من الرئيس واليه — وهذه ميزة سبق أن عددناها — ليست في الواقع كذلك لأنه سيكون من الصعب الاتصال بالرئيس لأنه مشغول مع عدد كبير من الرؤوسين .

٦ — يحاول الرؤساء الذين لهم نطاق اشراف كبير الاشراف على كل شيء ، وكل ما يحدث ، والنتيجة الطبيعية غالبا انهيار عصبي لهم أو مرضهم .. فاذا حدث ذلك فانهم يصبحون عنق زجاجة في الجهاز الاداري .

٧ — كبر حجم نطاق الاشراف في كل المستويات يقلل من فرص الترقى لعدم وجود مستويات ادارية .

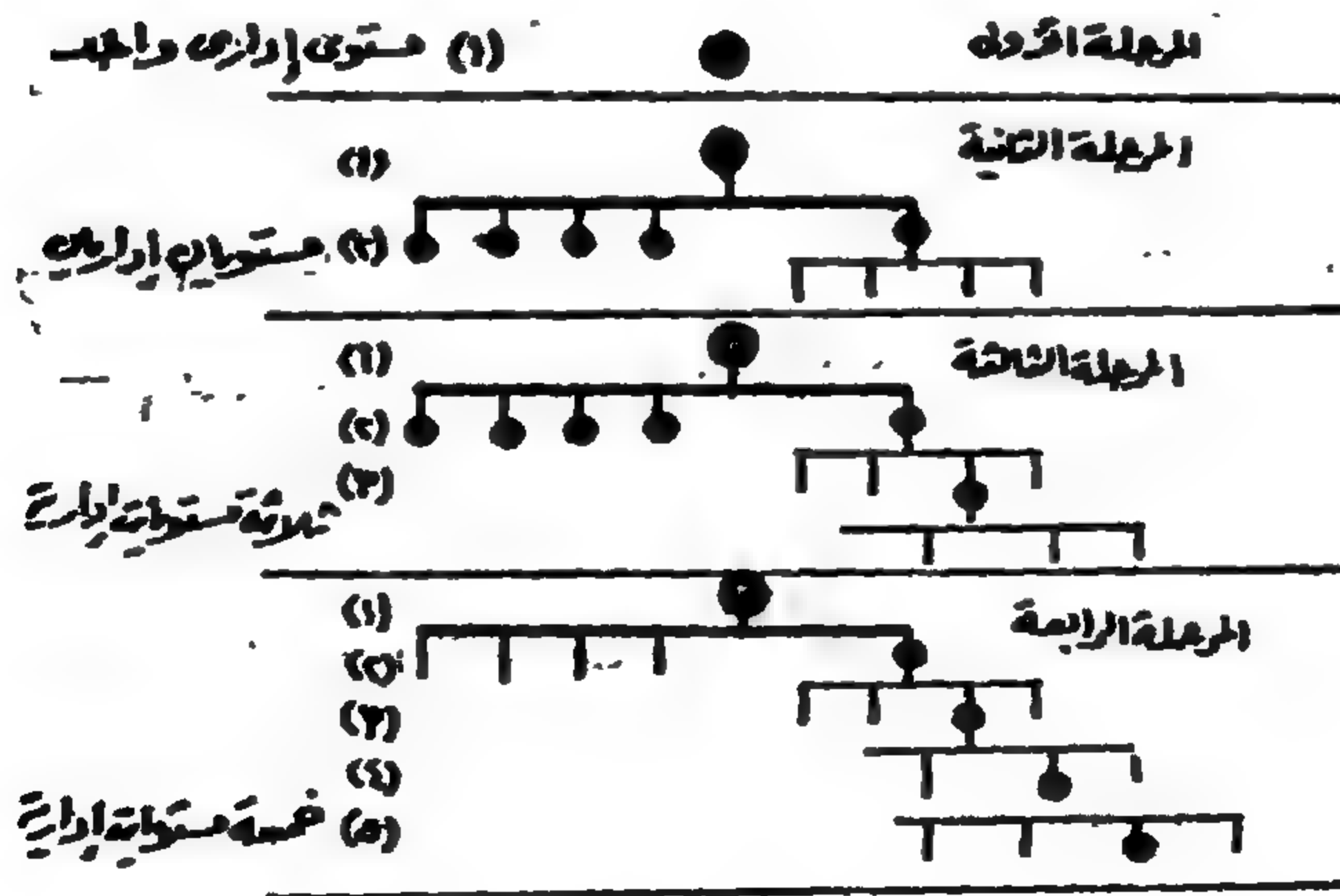
نطاق الاشراف وحجم المشروع :

اذا كان عدد الموظفين أو العمال الذين يعملون في المنظمة لا يزيد عن ٢٥ موظف أو عامل ، فانه من الممكن جدا للمدير صاحب المنظمة أن يقوم بالاشراف على هذا العدد . فاذا كانت هذه منشاء صناعية مثلا فانه يقوم بالاشراف على تصميم السلعة وافتاجها وتراء المواد الخام وتعيين العمال وفصلهم والمحاسبه وقبض الأموال ... الخ .

أما إذا زادت كمية العمل بحيث يتطلب الأمر استخدام ٣٥ موظف فأكثر — وخصوصا عندما يكون عددهم ٤٠ مثلا — فإنه من الضروري إنشاء مستوى إداري آخر • وبالتالي تفويض السلطة للمستوى الإداري الذي أنشئ •

وهذه المرحلة الثانية من مراحل تطور حجم المشروع (وهي المرحلة التي يكون فيها مستويان إداريان) تظل مدة طويلة نسبيا حتى يتطلب الأمر إنشاء مستويات إدارية أخرى • وبمجرد إنشاء مستويات إدارية فإن الأمر يتطلب تفويض السلطة •

وفيما يلي عدة أشكال تنظيمية تبين مراحل التطور المختلفة في تنظيم المشروع تبعا لحجمه •• ثم نعالج بعدها مفهوم تفويض السلطة •



تفويض السلطة

رأينا أن نطاق اشراف الرؤساء الاداريين محدود بأربعة الى سبعة
الا في الحالات التي ذكرناها فقد يصل العدد الى خمسة عشر مثلاً .
وكلما زاد نطاق الاشراف عن الحد الملائم تطلب الأمر خلق مستويات
ادارية جديدة واعطاءها السلطة . ويسمى اعطاء السلطة للمستويات
الادارية الأقل « تفويض السلطة » Delegation of Authority
وفي كل مرة يقوم المدير بتفويض سلطة الى مرؤوسيه ، نجد أن هناك
ثلاثة عناصر ملازمة لهذا التفويض :

١ — فهو يقرر واجبات المرؤوس ويحددها (لاحظ أن تحديد
واجبات للمرؤوس للقيام بها لا يعتبر تفويضاً للمسئولية . فالمسئولية
لا تفوض) .

٢ — ويجعله مسئولاً أمامه عنها .

٣ — وهو يمنحه السلطة اللازمة لكي يقوم بواجباته (١) .

وتفويض السلطة ضروري في كل تنظيم ، وبدون تفويض للسلطة
ليس هناك تنظيم — انما العبرة هي « بدرجة » تفويض السلطة .
وهو الموضوع التالي :

المركزية واللامركزية :

المركزية واللامركزية مفاهيم اصطلاحية تعبر عن مدى أو درجة
تفويض السلطة للمستويات الادارية الأقل ، فهي بذلك مسألة نسبية .
وتفويض السلطة أساساً هو تفويض في اتخاذ قرارات . وفي أي تنظيم
يوجد مركزية ولا مركزية في نفس الوقت ، لكن العبرة دائماً في «درجة»
السلطة المفوضة للمستويات الادارية الأقل .

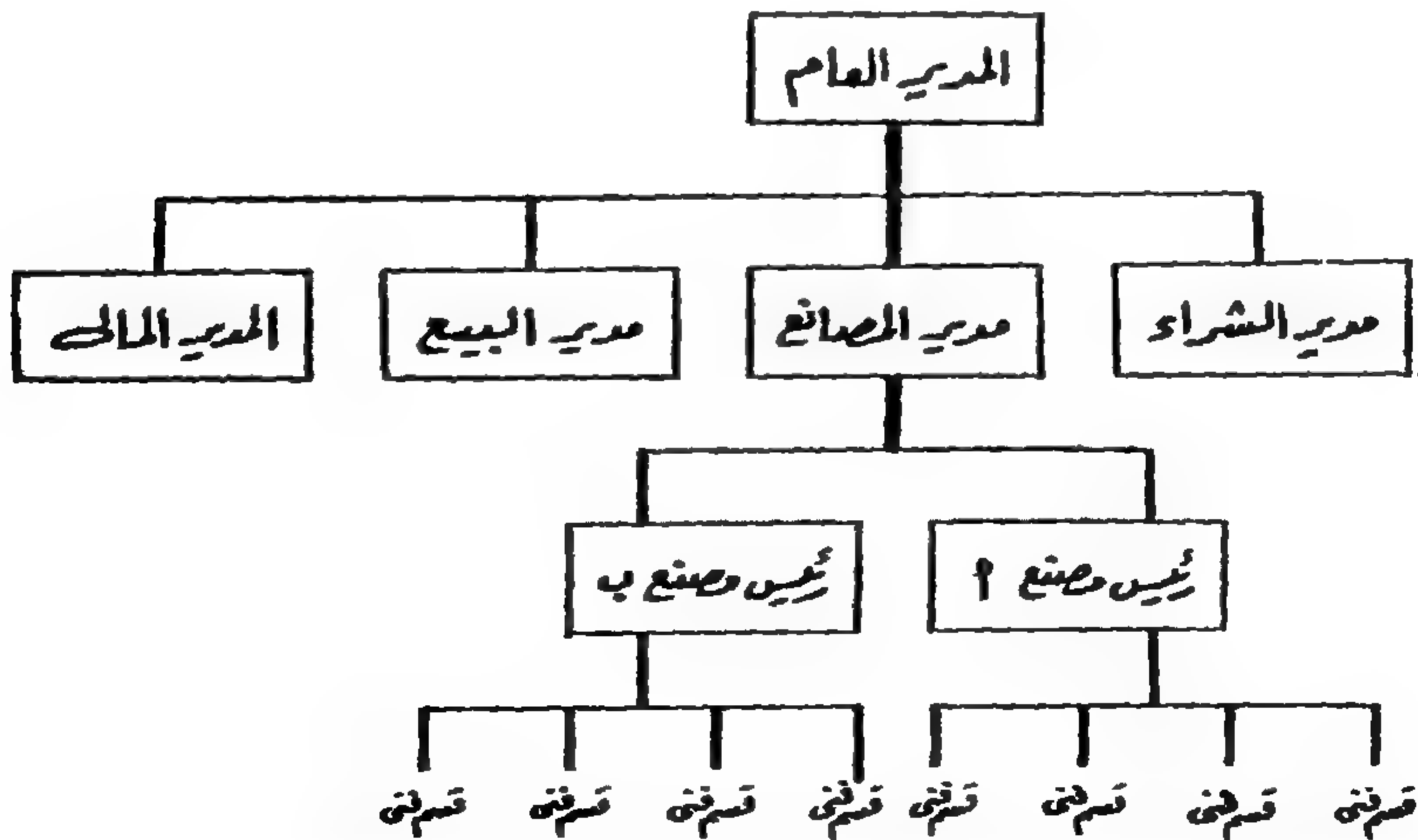
(١) لاحظ انه من الضروري اعلام المرؤوس بواجباته ومسئوليياته
وسلطاته وكذلك اعلام الآخرين الذين قد يكون لهم علاقة بالمرؤوس حتى
يكونوا على علم بمسئوليياته وسلطاته تحقيقاً للفهم والتعاون .

ويتفق فقهاء الادارة على أن درجة اللامركزية الادارية في أية منظمة تكون كبيرة في الحالات الآتية :

- ١ — اذا زاد عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الأقل .
- ٢ — اذا زادت أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الأقل
- ٣ — اذا زاد عدد الوظائف والأعمال التي تتأثر بالقرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الأقل .
- ٤ — اذا قلت عمليات المراجعة بالنسبة للقرارات التي تتخذ في المستويات الادارية الأقل .

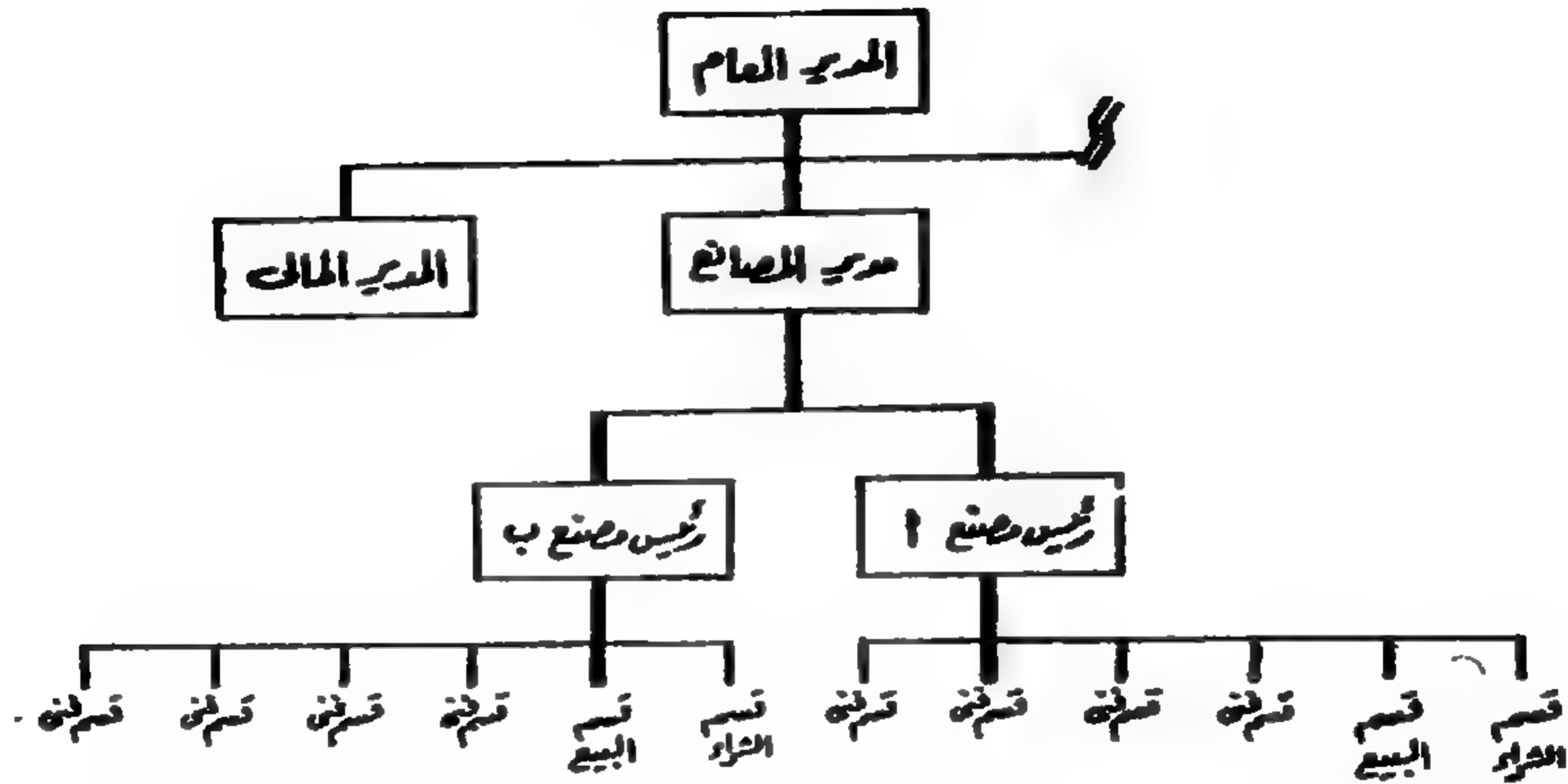
وبالرغم من أنه لا يمكن معرفة درجة اللامركزية بمجرد النظر اى الخرائط التنظيمية (حيث يتطلب الأمر دراسة الأوصاف الوظيفية موضوع الفصل القادم) الا أننا سنصور خريطتين للمقارنة .

في الخريطة التالية نجد أن رئيس المصنع (أ) أو (ب) ليس له حق شراء المواد الخام والأجزاء المصنوعة ، فعملية الشراء مركزة في ادارة الشراء ، كما ليس له حق بيع ما تم انتاجه لأن هذا من سلطة ادارة البيع .



أما في الشكل التالي فافاننا نجد أن رئيس المصنع (أ) أو (ب) له حق شراء المواد الخام والأجزاء المصنوعة كما له حق بيع المنتجات . لذلك

يقال أن رئيس المصنع في الشكل التالي يتمتع بسلطة أكبر من زميله -
رئيس المصنع في الشكل السابق • وعلى هذا يقال أن هناك قدر كبير
من اللامركزية في الشكل التالي :



كما يمكن ملاحظة أن السلطة الممنوحة لمدير المصانع في هذا الشكل -
أكبر من السلطة الممنوحة لمدير المصانع في الشكل الأول فليس للأول -
سلطة الشراء أو البيع ... الخ •

والنقطة الأساسية هنا هي أن تفويض السلطة أو عدم تفويضها
يكون في مجالات كثيرة • ويصبح من المهم دائما معرفة ما اذا كانت -
الادارة تأخذ بسياسة تفويض كبير للسلطة أم تفويض قليل لها •

وفيما يلي كشف يستخدم لقياس مدى تفويض السلطة لمختلف -
المديرين باستخدام الرموز الآتية :

- سلطة كاملة = ١
سلطة كاملة ولكن بعد أخذ رأى الرئيس = ٢
سلطة مرنة تتوقف على حسب ظروف الفرد = ٣

ن. د.

لا يوجد أي سلطة = ٤

اللجنة هي التي لها سلطة = ٥

موضوع السلطة	رئيس مجلس الإدارة	المدير العام	مدير إدارة	رئيس قسم	مشرف
شراء آلات شراء مواد خام تصليح آلات تغيير سعر البيع تغيير الأجور والمرتبات تعيين موظفين ترقية موظفين فصل موظفين اعطاء اعانات احداث تغييرات تنظيمية					

العوامل التي تؤثر في درجة تفويض السلطة :

- ١ — خطورة القرار وسوء نتيجته : فالقرارات ذات الأثر الكبير على حياة المنظمة ككل تحتفظ بها الإدارة العليا ، لأنها إذا فوضت السلطة فان القرار قد يكلف المنظمة أموالها وسمعتها .
- ٢ — الحجم الأمثل للوحدات أو الإدارات : قد يصل حجم المنظمة الى درجة لا يمكن معه توافر عنصر التنسيق ، فيلجأ المديرون الى تقسيم المنظمة أو المنشأة الى وحدات مع تفويض السلطة اللازمة لمديرى هذه الوحدات .
- ٣ — درجة اللامركزية في السلطة : ومن أحسن الأمثلة السلطة الكبيرة التي أعطيت للمشرف على أعمال السد العالي بأسوان (ج.م.ع) حيث تطلب الأمر اتخاذ قرارات سريعة دون الرجوع الى سلطات عليا في الإدارة المركزية . ويجب ملاحظة أنه من الضروري عمليا أن تتبع اللامركزية في السلطة اللامركزية في الأداء (التنفيذ) وإلا فان العمل يشل ويتوقف .
- ٤ — توافر المديرين الأكفاء : ان درجة تفويض السلطة تتوقف على مدى توافر المديرين الأكفاء الذين يستطيعون تحمل المسؤوليات الملقاة على عواتقهم .
- ٥ — توافر طرق الرقابة : كلما زادت طرق الرقابة على المستويات الإدارية الأقل كان ذلك مشجعا للمستويات الإدارية العليا على تفويض درجة أكبر من السلطة . فلا يعقل ان يفوض المدير جزءا كبيرا من السلطة ، دون أن يكون هناك طرق للرقابة على الإدارى الذى فوضت له السلطة .
- ٦ — الفلسفة التي تهيمن على إدارة المشروع : يؤمن البعض بأن اللامركزية طريق للحياة تسمح للأشخاص بالنمو والتطور . ويشعر البعض الآخر بعدم الثقة في الرؤوسين لشعورهم بأنهم لا يستطيعون القيام بالعمل بالمستوى الذى يقومون هم به . الى غير ذلك .

- ٧ — الرغبة في اعطاء فرصة لأفكار الآخرين •
- ٨ — الرغبة في ترك الآخرين يتخذون القرارات الفرعية للتركيز على القرارات الأساسية •
- ٩ — الرغبة في اعطاء الفرصة للآخرين للوقوع في أخطاء : ان الرقابة باستمرار على الرؤوس للتأكد من أنه لا يقوم بأخطاء لايجعل تفويض السلطة حقيقيا — فيجب أن يترك للرؤوس الفرصة للوقوع في الخطأ على أن تعتبر تكاليف الخطأ من ضمن تكاليف تدريبه وتطويره • (ولا نقصد هنا طبعاً ترك الرؤوس يتخذ قرارات خاطئة بينما يجلس رئيسة عاطلاً عماذا بذلك في مكتبه) •

فوائد اللامركزية :

- في دراسته عن اللامركزية بشركة جنرال موتورز الأمريكية ، توصل بيتر دركر Drucker الى فوائد اللامركزية نذكر منها (١) :
- ١ — السرعة وعدم الارتباك في اتخاذ القرارات •
 - ٢ — غياب التعارض بين الادارة العليا وبين الادارات الأخرى ذلك التعارض الذي غالباً ما يصاحب تركيز السلطة •
 - ٣ — شعور بالعدالة من جانب المديرين التنفيذيين حيث يتمتعون بسلطة تتماشى مع مسؤولياتهم •
 - ٤ — شعور المديرين في المستويات الادارية الأقل بديمقراطية الادارة وعدم وجود الرسميات •
 - ٦ — وجود احتياطي كبير من المديرين المدربين القابلين لتولى وظائف ادارية أعلى عندما تسمح الظروف •

(1) Drucker, Concept of the Corporation.

المهام الادارية التي لا ينبغي التفويض فيها :

يلجأ المديرون الى تفويض السلطات الى مرؤوسيههم للقيام بواجبات تحدد لهم ويصبحون مسئولين عن أدائها • الا أن هناك بعض الأمور لا ينبغي للادارة العليا التفويض فيها لأهميتها • ويمكن تلخيصها فيما يأتى :

- ١ — المسائل المالية والتصرف فى الميزانية •
- ٢ — القرارات الكبرى المتعلقة بالأوضاع القانونية للمنظمة •
- ٣ — التغيير فى السياسة العامة التى تسير عليها الادارة •
- ٤ — اقرار مبالغ الاستثمارات الرأسمالية وربطها بالمشاريع التى تقوم بها الادارة •
- ٥ — التعيين أو الفصل فى الوظائف الأساسية الكبرى فى الادارة بما فى ذلك سلطة اقرار التنظيم الأساسى •
- ٦ — التغييرات الكبرى فى طرق العمل واجراءاته وإعادة توزيع القوى البشرية فى المناصب الهامة •
- ٧ — الأمور المتعلقة بالرقابة على تنفيذ الأعمال خصوصا فيما يتعلق بالانحرافات (١) •

ومن رجال الفكر الذين تعرضوا للمسائل التى لا ينبغي التفويض فيها ليوميرفى L Murphy (مستشار فى السياسات الادارية بنيويورك) فيذكر اثنى عشر مهمة لا يجوز للرئيس الادارى الأعلى فى المنشأة أن يتنازل عنها :

(١) انظر باب الرقابة •

- ١ — شرح وتوضيح الاستراتيجيات الهامة في المنشأة •
- ٢ — تحديد مشاكل ادارة المنشأة •
- ٣ — تحديد السياسات الادارية •
- ٤ — التنظيم •
- ٥ — تقييم وتطوير أعمال الرؤساء الاداريين في المنشأة •
- ٦ — التنبؤ بالظروف المحيطة التي قد تؤثر على المنشأة •
- ٧ — تحديد الأسعار ومعايير الاستثمار •
- ٨ — تصميم وتطوير السلع الجديدة •
- ٩ — تقييم الأداء الكلي للعمل •
- ١٠ — اقرار خطط المنشأة •
- ١١ — العلاقات العامة والصورة الذهنية للمنشأة •
- ١٢ — برامج التطوير •

شروط اللامركزية الحقيقية :

من أشمل المبادئ التي ظهرت عن اللامركزية الحقيقية تلك التي ذكرها كوردينر Cordiner رئيس مجلس ادارة شركة جنرال موتورز، والتي ظهرت أثناء دراسة التنظيم لهذه الشركة في المدة ما بين ١٩٤٣ — ١٩٥١ فيقول (١) :

- ١ — ان اللامركزية تضع السلطة لاتخاذ القرارات ، في أقرب مكان حيث يتم تنفيذ العمليات •
- ٢ — تؤدي اللامركزية الى الحصول على أحسن النتائج الشاملة ، عن

(1) Cordiner, New Frontiers For Professional Managers.

طريق الحصول على أكبر كمية وأنسب معلومات يمكن تطبيقها
في الوقت الملائم لكثير من القرارات التي تتخذ .

٣ — تنجح اللامركزية إذا تم تفويض السلطة بشكل حقيقى بمعنى
أنه يجب ألا يطالب الرؤوس المفوض له السلطة بعرض الأمر
أولا أو بتقديم بيانات تفصيلية .

٤ — تتطلب اللامركزية الايمان بأن للمرؤوسين القدرة على اتخاذ
قرارات حكيمة فاذا لم يكن هذا الايمان موجودا عند الرؤساء
الاداريين فلا يمكن اعتبار اللامركزية حقيقية .

٥ — تتطلب اللامركزية الايمان بأن مجموع القرارات التي يتخذها
المديرون على اختلاف درجاتهم أحسن بكثير من القرارات التي
تتركز في جهة واحدة (مركزية) .

٦ — تتطلب اللامركزية المعرفة التامة بأهداف المشروع الشاملة
وبالهيكل التنظيمى وبالعلاقات المختلفة وبالسياسات وبالمقاييس
مع الاعتراف بأن تنفيذ السياسات لا يعنى تماثلا في الأعمال
المختلفة .

٧ — يمكن القول بوجود اللامركزية في حالة اعتراف المسنويات الادارية
العليا بأن السلطة المفوضة للمستويات الادارية السفلى لا يمكن
الاحتفاظ بها .

٨ — تنجح اللامركزية اذا كانت المسؤولية المعطاة — مقابل السلطة —
مقبولة وموضع التنفيذ على جميع المستويات .

ويجب ألا يفهم من هذا أن اللامركزية هي الدواء الشافى لكثير من
مشاكل الادارة فلا يمكن الأخذ بمبدأ اللامركزية في مشروع صغير .
على أن المشكلة الأساسية والخطر الأساسى من اللامركزية هو صعوبة
الرقابة .

التنظيم الفيدرالى :

ان أية منظمة أو منشأة يجب ألا تكون كبيرة جدا بشكل يصعب ادارتها^(١) • فكلما كبرت المنظمة زادت مشكلات التنسيق وتعقدت • • وقد تتشابه الأعمال ويصبح من الصعب ادارة الجهاز أو كما يقول بيتر دركر « يصبح الجهاز غير قابل للادارة من ناحية الحجم »
Unmanageable size

وهى الحالة التى يظهر فيها الاحتكاك والتعارض والتعقيدات المكتبية والتأخر فى تنظيم العمل ويظهر المرض البيروقراطى^(٢) •

وعلى هذا فعندما تتوسع الأعمال فى المشروع وتتعدد ، فإنه يحتاج الى طريقة جديدة فى التنظيم لا تخضع لمفهوم المركزية واللامركزية • فإذا تم تقسيم المشروع الى وحدات ادارية ، كل وحدة ادارية مستقلة عن الوحدات الأخرى ، لها عملها الخاص ، ولكنها تخضع للسياسات الأساسية للمشروع ، أطلق على هذا النوع من التنظيم « التنظيم الفيدرالى »
Federal Organization

وعلى هذا تختلف اللامركزية عن الفيدرالية اختلافا أساسيا فى الشكل والموضوع • ففي الفيدرالية يكون لكل وحدة ادارية أساسية سلعة (أو خدمة) خاصة بها • وهى فى عملها مستقلة تمام الاستقلال عن الوحدات الادارية الأخرى للمشروع ، ولكنها فى ذات الوقت خاضعة

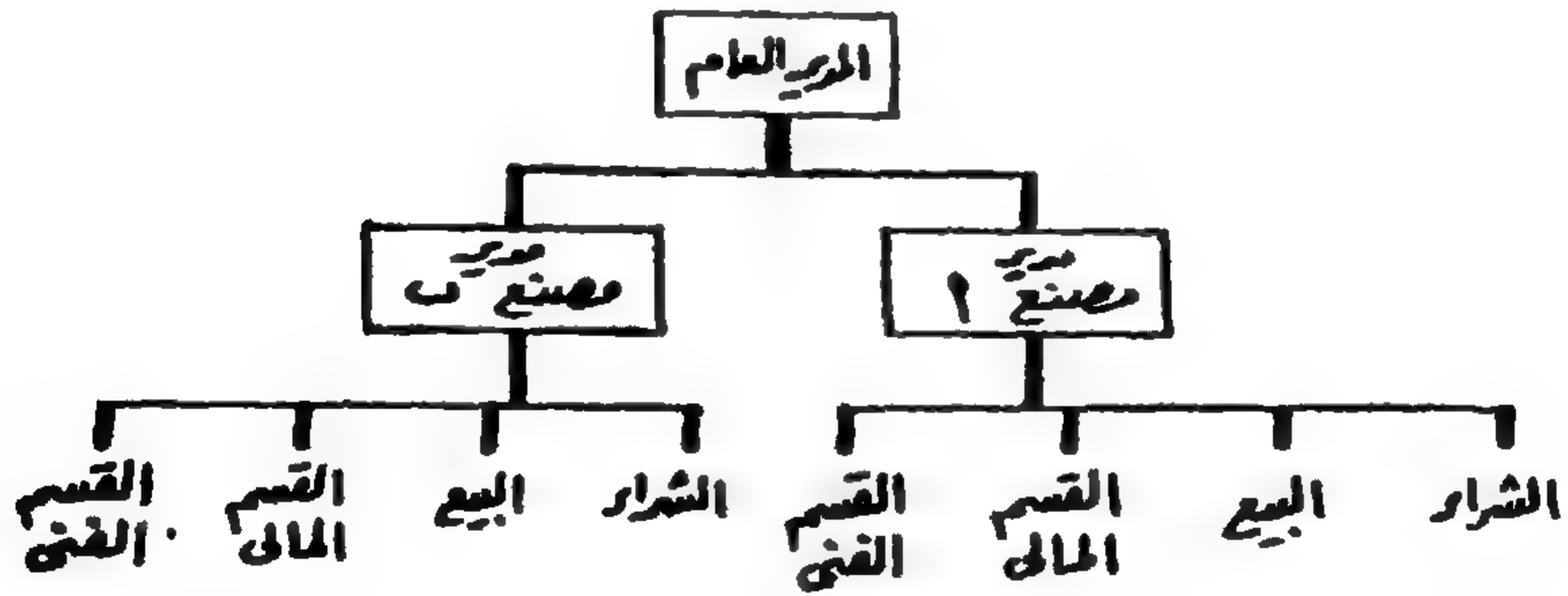
(١) من القواعد التى وضعتها اللجنة المشرفة على صناعة الكهرباء فى بريطانيا عام ١٩٥٦ •

Report of the Committee of Inquiry into the Electricity Supply Industry, Great Britain, 1956.

(٢) راجع الفصل الخاص بـ « البيروقراطية » •

السياسات الأساسية للمشروع (١) • وعلى هذا فالسلطة الممنوحة لمدير الوحدة الادارية (في التنظيم الفيدرالى) مستمدة من كيان الوحدة ذاتها ، بمعنى أن الادارة العليا للمشروع لا يمكنها أن تنقص أو تزيد من السلطة المفوضة لمدير الوحدة • كل ما تستطيع الادارة العليا عمله اما تغيير مدير الوحدة أو الغاء الوحدة كلية • وعلى هذا فالفيدرالية ليست نوعا من اللامركزية (٢) •

ان التنظيم الفيدرالى يقلل من أعباء الادارة العليا ويطلق الوحدات الفرعية في حرية بعد أن تحددت مسؤولياتها ، وتحددت المعايير الرقابية لقياس النتائج • فالرئيس الادارى للوحدة (مثل مدير المصنع فى الشكل التالى) ليس مدير ادارة أو مدير قسم وانما هو بمثابة الادارة العليا للمشروع مسئول عن الشراء والبيع والتمويل والأقسام الفنية • والسلطة الممنوحة لمدير المصنع مستمدة — كما سبق أن ذكرنا — من كيان الوحدة ذاتها ولا تخضع لرغبة المدير العام اذا هو أراد أن ينقص أو يزيد من سلطة مدير المصنع • وكما قلنا كل ما يستطيع المدير العام عمله هو تغيير الشخص أو الغاء المصنع كلية •



(١) الواقع أن مفهوم التنظيم الفيدرالى هنا مأخوذ من التنظيم الفيدرالى للولايات المتحدة الأمريكية ، حيث كل ولاية من الولايات مستقلة الى حد كبير : فكل ولاية لها قوانينها وبرلمانها ومحاكمها ، الا أن هذه الولايات ليست مستقلة استقلالاً تاماً فهي تخضع لقوانين الدولة الأساسية أهدافها وسياساتها •

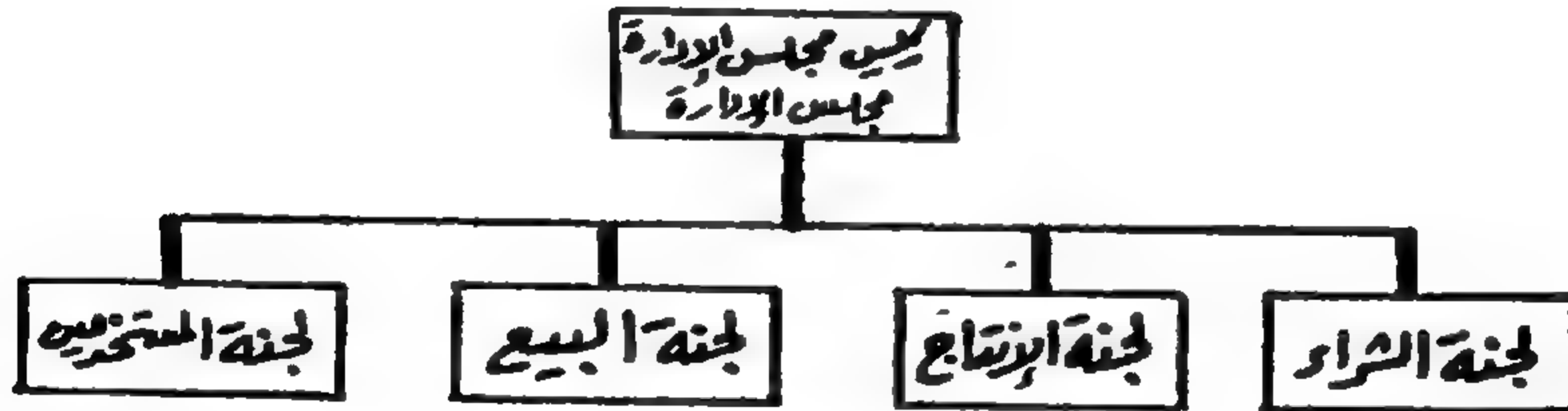
(2) Drucker, The New Society, P. 267.

فاذا قرر المدير العام سحب سلطة الشراء من مدير المصنع مثلاً وتركيزها في ادارة تابعة له (للمدير العام) ، فان المدير العام في هذه الحالة يكون قد أحدث تغييراً جوهرياً في التنظيم ، حيث يفقد التنظيم للصفة الفيدرالية ويصبح خاضع لمفهوم المركزية . فالأساس في الفيدرالية هو الاستقلال للوحدات في حدود أهداف المشروع وسياساته الأساسية . من هذا يتضح الفرق بين الفيدرالية واللامركزية .

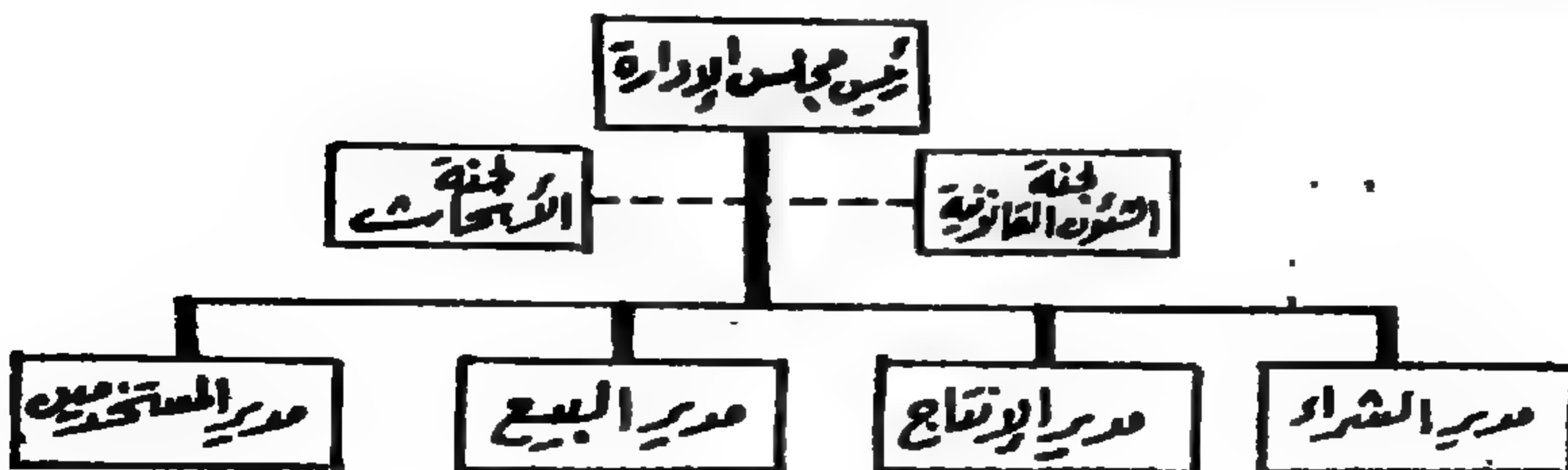
اللجان

في مفهوم اللجنة :

تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد مسئولة عن القيام بعمل معين . فاذا كانت اللجنة تتمتع بسلطة تنفيذية أطلق على اللجنة في هذه الحالة لجنة تنفيذية ، لها القدرة على اتخاذ القرارات واصدار الأوامر الملزمة للغير . وان كانت اللجنة مسئولة عن تقديم اقتراحات وتوصيات فانه يطلق عليها في هذه الحالة لجنة استشارية . والشكل التالي يبين المقصود باللجنة التنفيذية .



واضح هنا أن لكل لجنة من اللجان سلطات تنفيذية في حدود اختصاصاتها. أما الشكل التالي فهو يوضح اللجان الاستشارية (لجنة الشئون القانونية ولجنة الأبحاث) .



فوائد اللجان :

تحتل اللجان مركزا في الادارة للأسباب الآتية :

- ١ — الرأى الجماعى المتكامل : فالقرارات الصادرة عن مجموعة غالبا ما تكون أحسن من القرارات الفردية لأن زأى اللجنة يمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب .
- ٢ — التنسيق : اذا كانت النتائج المترتبة على اتخاذ قرار معين تشمل عدة ادارات ، فان وجود شخص يمثل كل ادارة يسهل عملية التنسيق بين المتطلبات المختلفة .
- ٣ — التعاون : ان وجود شخص يمثل ادارة معينة في لجنة يخلق روح التعاون الاختيارى فى تنفيذ الخطط .
- ٤ — تدريب الأعضاء : لا شك أن مداومة التفكير فى اللجنة تلوصول الى حل ، يعتبر أداة فعالة فى تدريب الأعضاء ، لاماكان شغلهم مناصب أعلى فى المستقبل .

عيوب اللجان :

وبالرغم من مزايا اللجان فان لها عددا من العيوب :

- ١ — بطء انجاز العمل وزيادة تكاليفه :
- تأخذ اللجان بطبيعة تكوينها مدة طويلة لاتخاذ القرارات وذلك لاختلاف وجهات النظر (١) . وفى الحالات التى يتطلب الأمر فيها اتخاذ قرارات بسرعة يكون استخدام اللجان غير مفضل . ونظرا لكثرة أعضاء اللجان وكثرة الساعات التى يشتغلونها فانه إذا تم حساب

(١) يتهم الكثيرون على اللجان بقولهم : « اذا اردت تأجيل اى موضوع بصفة نهائية اعرضه على لجنة » .

تكلفتها نجد ان تكلفة اتخاذ القرارات كبيرة • ويرد على ذلك بأنه اذا كانت الموضوعات التي تبحثها اللجان هامة فيكون هناك مبرر للتكاليف في هذه الحالة •

٢ — المسئولية الجزأة :

يعيب الكثيرون بأن المسئولية في اللجان مسئولية مجزأة • فليس هناك شخص بالذات مسئول عن قرار معين • والواقع أن طبيعة عمل اللجنة أو المبرر من وجودها في أحيان كثيرة هو الحصول على رأى يشترك فيه الجميع • ولا شك أن اللجان تختلف باختلاف نظرة أعضائها اليها •

٣ — خطر الحل الوسط :

عندما يظهر اختلاف في الرأى بين أعضاء اللجنة فإن هناك خطر اقرار حل وسط^(١) • فإذا كان موضوع المناقشة تخصيص مبلغ من المال لحملة دعائية في الأسواق الخارجية ، ورأى البعض أن يكون المبلغ مائة ألف جنيه ، في حين أن البعض الآخر رأى أن عشرين ألف جنيه مبلغ كاف • فإن اللجنة قد تقرر صرف مبلغ ستين ألف جنيه على أساس أن ذلك حل وسط • وقد يكون هذا المبلغ غير كاف لتحقيق الأهداف التي تقرر الصرف من أجلها • وبذلك يكون الحل الوسط هو الحل الخاطيء • وليس معنى هذا أن كل الحلول الوسط خاطئة دائماً •

(١) ومن الأمثلة التي تظهر هذا الرأى ما قاله نابليون في مذكراته •
Forty — Fifth Maxim of War.

«The same consequences which have uniformly attended long discussions and councils of war, will follow at all times. They will terminate in the adoption of a worse course which in war is always the most timid or if you will, the most prudent.»

حتى تستخدم اللجان :

تستخدم اللجان في الحالات الآتية :

(أ) عندما يكون هناك حاجة الى معرفة معلومات متعددة الجوانب للوصول الى قرار حكيم •

(ب) عندما يكون القرار هاما بشكل يكون معه خبرة الأفراد المتخصصين ضرورية •

(ج) عندما يكون نجاح تنفيذ القرارات متوقفا على فهم الاعتبارات المتعلقة بها •

(د) عندما يكون التنسيق ضروريا بين عدة أشخاص •

أما الظروف التي لا تستخدم فيها اللجان فهي :

(أ) عندما يكون عامل السرعة في القرار حيويا •

(ب) عندما لا يتوافر أعضاء فنيين اخصائيين •

(ج) عندما يتعلق الموضوع بالتنفيذ (فاللجان أساسا للمناقشة والتفكير) • ومتى يتقرر استخدام اللجان فانه يجب مراعاة العوامل الآتية (١) :

- ١ — تعريف مسئولية وسلطات اللجنة تعريفا واضحا •
- ٢ — اختيار أعضاء اللجنة في ضوء الواجبات الملقاة عليها •
- ٣ — دعم اللجنة بالموظفين والمستشارين اللازمين •
- ٤ — تصميم اجراءات العمل في اللجنة للحصول على عمل منتج •
- ٥ — تعيين الرئيس المناسب للجنة •

(1) Newman, Administrative Action, P. 235.

أنواع اللجان :

فيما يلي أنواع اللجان الممكن تكوينها في الجهاز الإداري :

١ - اللجنة الاستشارية العليا : وظيفة هذه اللجنة هي تقديم الاقتراحات والتوصيات للمدير العام فيما يتعلق بالسياسات العامة والمشاكل الرئيسية وتتكون من : المدير العام ومديرو الإدارات المرؤوسين مباشرة للمدير العام .

٢ - اللجنة المالية : وظيفة هذه اللجنة تحسين النظم المحاسبية القائمة وتقويم التحاليل الاقتصادية لاستخدامها في رسم السياسات، ومراجعة نتائج الأعمال ورسم سياسات وإجراءات تتعلق بالمصروفات الرأسمالية والمصروفات التشغيلية . وتتكون هذه اللجنة من : المدير المالي ، كبير المحاسبين ، كبير الاقتصاديين ، أمين الخزينة ، ورؤساء الإدارات المالية الأخرى .

٣ - اللجنة الصناعية (لجنة الانتاج) : ووظيفتها تنسيق وتحليل ومراجعة سياسات التصنيع الأساسية وبرامجه وإجراءاته لتحقيق الكفاية الانتاجية في المصنع . وتتكون هذه اللجنة من : مدير الانتاج ، مدير التسويق ، مدير الأبحاث الفنية . الخ

٤ - لجنة التسويق : وظيفتها تنسيق ومراجعة النشاطات التسويقية لمختلف العمليات وربط الانتاج بالنشاطات التسويقية . ووضع برامج وخطط للرقابة على تكاليف التسويق، والتسعير والمخزون السلعي وتحليل المبيعات والتنبؤ بها والحملات الاعلانية . الخ الى غير ذلك من شؤون التسويق . وتتألف هذه اللجنة من مدير التسويق ، مدير الانتاج ، رئيس الاعلان والترويج ، رئيس الأبحاث الفنية ، رؤساء المخازن والنقل . الخ .

٥ - لجنة العلاقات العامة : دراسة سياسات واجراءات ومشاكل العلاقات الانسانية للموظفين والعمال والمستهلكين والموردين بقصد تكوين شخصية وسمعة طيبة للمشروع . تتكون هذه اللجنة من مدير شئون الأفراد ، مدير الانتاج ، مدير التسويق ، المدير المالي .

٦ - لجنة التنظيم والاجراءات Organization and Methods تختص بدراسة اجراءات العمل بقصد تبسيطها ودراسة الهيكل التنظيمي بقصد تحقيق التنسيق الهيكلي واقتراح ما من شأنه أن يساعد على تأدية الأعمال على أتم وجه .

٧ - لجنة الشئون القانونية : ووظيفتها دراسة المشاكل القانونية وتقديم اقتراحات وتوصيات عما يجب عمله .

تكافؤ السلطة مع المسؤولية :

قلنا أن أركان التنظيم : المسؤولية والسلطة . وبدون تحديد للمسؤوليات والسلطات ليس هناك تنظيم . وقلنا أيضا أن السلطة يجب أن تفوض للمرؤوس بقدر مسؤولياته حتى يستطيع أداء الواجبات المفروضة عليه طبقا للوجه المقرر . من أجل هذا توسعنا في مفهوم تفويض السلطة في الصفحات السابقة .

والسؤال الآن هل صحيح أن السلطة والمسؤولية دائما متكافئتان ؟ من الناحية النظرية يجب أن يكون الأمر كذلك ، أما في الحياة العملية فإننا نجد أنه ليس من اليسير تحقيق هذه المثالية . فالمسؤولية غالبا ما تكون أكبر وأعظم من السلطة (وهذا بالطبع يخلق عدة مشكلات) فالمشرف على العمال مثلا مسئول عن تحقيق الكفاية الانتاجية ، ولكنه يجب أن يعمل في حدود العمال الذين أرسلوا اليه ، ومع المواد التي أرسلت اليه ، وبالإلات التي قدمت له ... الخ . لذلك نرى ضرورة

الموافقة النهائية للرئيس المباشر على تعيين العمال وكذلك في تحديد مواصفات السلع ونوع الآلات .. حتى تكون السلطة متكافئة مع المسئولية .

وفي كثير من الحالات نجد أن الرئيس يقوم بسحب بعض السلطات من رؤوسه (التي كان قد فوضها اليه عندما جعله مسئولا عن أعمال معينة) .. ويتم سحب السلطة إذا تدخل الرئيس مثلا وأعطى تعليمات الى رؤوسى رؤوسيه ... أو إذا قام بإشراف مستمر متصل على أعمال رؤوسيه .

ومن ناحية أخرى فغالبا ما يستخدم الاداريون جزءا بسيطا من السلطة الممنوحة لهم وهم في ذلك يقولون دائما : « ماذا نستطيع أن نعمل !! ليس لنا سلطة .. » وفي الحقيقة لهم سلطة — بحكم مناصبهم — لا يعرفونها .

ونلاحظ في الحياة العملية أيضا أن الكثيرين يحاولون تعدي حدود سلطاتهم باتخاذ قرارات في أمور لا يجوز لهم التدخل فيها . وهذا مما لاشك يخلق كثيرا من الاحتكاك والتضارب .

المبادئ

نلخص فيما يلي المبادئ التي عالجناها في هذا الفصل :

مبدأ ضرورة التنظيم :

إذا زاد عدد الأفراد في أى عمل عن واحد وجب تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل فرد مسئولا عن جزء من هذه الواجبات مع اعطائه السلطة الملائمة للقيام بواجباته .

مبدأ ضرورة التنظيم :

يهدف التنظيم الى صهر الجهود الجماعية في قالب واحد للوصول الى الهدف أو الأهداف المشتركة دون احتكاك أو تضارب .

مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

أن التخصص وتقسيم العمل — سواء كان يدويا أو عقليا — يؤدي الى سرعة تنفيذه وزيادة كميته وتحسن في درجة أدائه .

مبدأ الوظيفة :

يجب أن يتم تنظيم المشروع على أساس الوظائف (العمليات المطلوب القيام بها) وليس حول الأشخاص ، وإلا فقد التنظيم « الموضوعية » وأصبح بذلك تنظيما عاطفيا .

مبدأ وحدة الهدف :

ان الأهداف الفرعية لكل الوحدات الادارية يجب أن تكون متفقة ومتناسقة مع الأهداف الأساسية في المشروع .

مبدأ التجانس في العمل :

لكي يتم سير العمل في أية منظمة على خير وجه وبدون احتكاك أو تعارض يجب تقسيم أوجه النشاط المتشابهة أو التي تتعلق ببعضها بصفة مباشرة مع بعض .

مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية ؟

يجب أن يكون الشخص مسئولا عن كل العمليات التي تدخل في نطاق سلطته كما يجب إعطاء السلطة للشخص بقدر الواجبات المسندة اليه ، فالسلطة والمسئولية توأمان .

مبدأ نطاق الاشراف :

لا يمكن لأي رئيس إداري أن يشرف بفاعلية وبشكل حقيقي إلا على عدد محدود من الرؤوسين ... ويتوقف هذا العدد على الظروف المتصلة بعملية الاشراف .

مبدأ وحدة الرئاسة :

يجب ألا يكون أى شخص مسؤولاً إلا لشخص واحد وإلا حدث انتهاك وتعارض •

مبدأ تفويض السلطة :

يجب أن تفوض السلطة الى المستويات الادارية الأقل بقدر الامكان حتى يتم تنفيذ الأعمال بسرعة وعلى خير وجه •

مبدأ امكانية ادارة المشروع :

إذا زادت الأعمال فى المشروع بشكل يصعب ادارته وجب تنظيم المشروع تنظيمًا فيدرالياً •• حيث يعطى استقلال ادارى الى حد كبير للوحدات الادارية •

مبدأ قصر خط السلطة :

تزيد الكفاية والفاعلية الادارية كلما قلت المستويات الادارية فى المنظمة •

مبدأ مرونة التنظيم :

يجب أن يكون التنظيم مرناً أى يسمح بمقابلة التغيرات التى تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة الى احداث تعديلات جوهرية فى الهيكل التنظيمى •

أسئلة

- ١ — ما هو المقصود بالتنظيم ؟
- ٢ — ما هو المبرر من تنظيم الأعمال ؟
- ٣ — ما هو الفرق بين التنظيم في مفهومه العام والتنظيم في إدارة الأعمال ؟
- ٤ — هل تعتقد أن التنظيم جزء من الإدارة ؟
- ٥ — ما هو المقصود بقولنا أن التنظيم نشاط ، وفي نفس الوقت بناء أو هيكل ؟
- ٦ — ما هي العلاقة بين التنسيق والتنظيم ؟
- ٧ — ما هو الفرق بين التنظيم والإدارة ؟
- ٨ — هل التنظيم نهاية في ذاته ؟
- ٩ — ما هو الفرق بين رأي شيلدون في التنظيم وبين رأي فايول ؟
- ١٠ — هل يختلف تعريف سايمون للتنظيم اختلافا أساسيا عن تعريف فايول ؟
- ١١ — يقال ان تعريف فايول للتنظيم هو تعريف واسع • اشرح ؟
- ١٢ — اشرح كيف يحقق التنظيم الاشباع الكامل للحاجات والرغبات الانسانية خارج المشروع ؟
- ١٣ — التنظيم يزيد من الكفاية في تنفيذ الأعمال • كيف ؟
- ١٤ — ما هو المقصود بقولنا ان كل المجهودات الجماعية تحتاج الى تنظيم ؟
- ١٥ — من الذي يقوم بالتنظيم في المشروع ؟
- ١٦ — هل تعتقد أن رئيس العمال يقوم بالتنظيم ؟ كيف ؟
- ١٧ — هل من الضروري أن تتركز سلطة اقرار التنظيم في المستويات الادارية العليا ؟
- ١٨ — ما هي العلاقة بين التنظيم وبين التخطيط ؟
- ١٩ — ما الفرق بين المنظم في إدارة الأعمال والمنظم في الاقتصاد ؟
- ٢٠ — تتعد عملية التنظيم في المشروع كلما تعقدت العمليات • اشرح •

- ٢١ — متى يكون التنظيم موضوعيا ؟
- ٢٢ — كيف تتم عملية التنظيم ؟
- ٢٣ — ما هو الفرق بين المنظم والادارى وهل من الضرورى أن يفقه الادارى التنظيم ؟ أم العكس ؟
- ٢٤ — ما هو المقصود بتقسيم الواجبات ؟ وما هو المبرر من التقسيم ؟
- ٢٥ — ما هى العوامل التى يجب مراعاتها فى تقسيم أوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية ؟
- ٢٦ — كيف يمكن الاستفادة من التخصص فى التنظيم ؟
- ٢٧ — كيف يمكن الحصول على التنسيق فى التنظيم ؟
- ٢٨ — كيف تسهل عملية الرقابة فى التنظيم ؟
- ٢٩ — كيف تضمن من الاداريين اعطائهم الاهتمام الملائم للعمليات الهامة ؟
- ٣٠ — كيف يمكن أن يزيد التنظيم من التكاليف فى أى مشروع ؟
- ٣١ — ما هى الأسباب التى تؤدى الى تجميع عمليات الشراء والبيع فى متجر التجزئة فى قسم ادارى واحد ؟
- ٣٢ — هل يؤثر عدم وجود اداريين مهنيين على تنظيم المشروعات ؟
- ٣٣ — هل تعتقد أن العوامل التى يجب مراعاتها فى تقسيم أوجه النشاط متعارضة مع بعضها ؟ اشرح .
- ٣٤ — ما هى الحلول الممكنة فى وضع وحدة ادارية للخدمات فى أى مشروع ؟
- ٣٥ — ما هى طرق تقسيم أوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية ؟
- ٣٦ — هل تظهر مشكلة تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب السلعة فى شركة تنتج سلعة واحدة ؟
- ٣٧ — ما هى مزايا وعيوب تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب السلعة ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
- ٣٨ — ما هى مزايا وعيوب تقسيم أوجه النشاط المختلفة حسب المنطقة (الموقع) كيف يمكن التخلص من العيوب ؟

- ٣٩ — ما هي مزايا تقسيم اوجه النشاط المختلفة حسب المرحلة وعيوبه ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
- ٤٠ — ما هي مزايا تقسيم اوجه النشاط المختلفة حسب الوقت وعيوبه ؟
- كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
- ٤١ — ما هي مزايا تقسيم اوجه النشاط المختلفة حسب نوع العملاء وعيوبه ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
- ٤٢ — ما هي مزايا تقسيم اوجه النشاط المختلفة حسب طبيعتها وعيوبه ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
- ٤٣ — بعد ان درست طرق تقسيم اوجه النشاط اشرح الى اي طريقة تميل ولماذا ؟
- ٤٤ — ارسم خريطة تبين التنظيم الوظيفي كما طالب به تايلور ؟ (راجع الباب الأول)
- ٤٥ — ما هي مزايا التنظيم الوظيفي كما طالب به تايلور وعيوبه ؟ كيف يمكن التخلص من العيوب ؟
- ٤٦ — ارسم عدة حرائط تنظيمية تبين كيف يمكن تقسيم اوجه النشاط المختلفة بطريقة مركبة ؟
- ٤٧ — ما هو الفرق بين السلطة والمسئولية ؟
- ٤٨ — اشرح النظريات المختلفة التي تتعلق بمصدر السلطة ؟
- ٤٩ — هل من الضروري ان يكون لكل اداري سلطة ؟ لماذا ؟
- ٥٠ — كيف يمكن الحد من سلطة الاداريين في المشروع ؟
- ٥١ — هل تعتمد ان سلطة المدير العام اوسع واسهل من سلطة مدير الانتاج ؟ لماذا ؟
- ٥٢ — ما هو المقصود بتقسيم اوجه النشاط في وحدات ادارية ؟
- ٥٣ — كيف يعرف المنظم او الاداري مختلف اوجه النشاط المطلوب القيام بها ؟
- ٥٤ — ما هو الفرق بين نطاق الاشراف والمستويات الادارية ؟ ما العلاقة بينهما ؟

- ٥٥ — اشرح ما هو المقصود بتفويض السلطة؟ وكيف يتم التفويض؟
- ٥٦ — ما هو الفرق بين رأى بارنارد ورأى ايرويك في مفهوم السلطة؟
- ٥٧ — إلى أى مدى يختلف تعريف سايمون للسلطة عن تعريف جلوفر؟
- ٥٨ — ما هو التعريف المثالى للسلطة فى رأيك؟ لماذا؟
- ٥٩ — ما هو الفرق بين مصدر السلطة وتفويض السلطة؟
- ٦٠ — ارسم شكلا يبين انسياب السلطة وانسياب المسئولية.
- ٦١ — ما هو الفرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية؟ وما هى أهمية التفرقة بينهما؟
- ٦٢ — اذا كان مدير الانتاج يستشير المدير العام فى بعض الأمور فهل تعتقد أن سلطة مدير الانتاج استشارية؟
- ٦٣ — اذا قررت الادارة الاستعانة بأحد خبراء التنظيم فهل تنصح باعطائه سلطة تنفيذية؟ ماذا يحدث؟
- ٦٤ — هل هناك فرق بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية؟ ما هى أهمية التفرقة؟
- ٦٥ — ما هو الفرق بين السلطة الوظيفية والسلطة الاستشارية؟
- ٦٦ — ما هى السلطة؟
- ٦٧ — ما هى المجالات التى يمكن للادارى أن يظهر فيها سلطته؟
- ٦٨ — هل تعتقد أن السلطة صفة شخصية يتمتع بها الفرد أم أنها تظهر بحكم وجوده فى منصبه؟
- ٦٩ — هل يمكن أن يكون المحاسب مديرا؟ وهل يمكن أن يكون المدير محاسباً؟

- ٧٠ — هل يمكن أن يكون ماسك الدفتر مديرا ؟ ولماذا ؟
- ٧١ — اشرح العوامل التي تؤثر في تفويض السلطة ؟
- ٧٢ — اشرح العوامل الخارجية التي تشجع على تركيز السلطة ؟
- ٧٣ — ما هو الفرق بين المركزية واللامركزية ؟
- ٧٤ — اشرح سبب ميل المشروعات الى تركيز السلطة في مسألة التمويل في الادارة العليا ؟
- ٧٥ — هل تعتقد أنه اذا زادت سلطة أى شخص في تنظيم معين نقصت سلطة الآخرين ؟ كيف ؟
- ٧٦ — كيف نعرف درجة اللامركزية في أى منظمة ؟ هل هناك مقاييس يمكن باستخدامها معرفة درجة اللامركزية ؟
- ٧٧ — ما هي العوامل التي تؤثر في درجة تفويض السلطة ؟
- ٧٨ — متى يكون القرار خطيرا ؟ وما علاقة ذلك بتفويض السلطة ؟
- ٧٩ — تلجأ المشروعات الكبيرة الى اتباع نظام اللامركزية ، اشرح الأسباب .
- ٨٠ — ما هو الفرق بين اللامركزية في الأداء واللامركزية في السلطة ؟
- ٨١ — هل هناك خطورة من اتباع مبدأ اللامركزية ؟
- ٨٢ — لا يعتقد كثير من الاداريين بقدرة رؤوسهم على القيام بالعمل بشكل مقبول ؟ لماذا ؟
- ٨٣ — ما هي فوائد اللامركزية ؟
- ٨٤ — أذكر بعض رجال الفكر الذين بحثوا المركزية واللامركزية بتوسع ؟
- ٨٥ — هناك كثير من المهام الادارية لاينبغي للادارة العليا التفويض فيها . ما هي ؟

- ٨٦ — ما هي شروط اللامركزية الحقيقية ؟
- ٨٧ — أرسم عددا من الخرائط التنظيمية تبين المقصود من نطاق الاشراف .
- ٨٩ — اذا زاد نطاق الاشراف عن تسعة أشخاص هل تقترح اعادة التنظيم ؟
- ٩٠ — ما هي العوامل التي تحدد نطاق الاشراف ؟
- ٩١ — ما هو المقصود باللجنة ، ما هي مزاياها وعيوبها ؟
- ٩٢ — أرسم خريطة تنظيمية (أو أكثر) تبين الفرق بين اللجنة التنفيذية واللجنة الاستشارية ؟
- ٩٣ — متى تستخدم اللجان ومتى تنصح بعدم استخدامها ؟
- ٩٤ — ما هو الفرق بين اللجان الرسمية واللجان غير الرسمية ؟
- ٩٥ — ما هو أهم سبب لاستخدام اللجان في دنيا الأعمال ؟
- ٩٦ — اشرح كيف يمكن استخدام اللجان كوسيلة من وسائل الاتصال أو التنسيق ؟
- ٩٧ — كيف يمكن جعل عمل اللجان أكثر مفعولا ؟
- ٩٨ — هل تعتبر مجلس الادارة في الشركة المساهمة صورة من صور الادارة بطريق اللجان ؟
- ٩٩ — متى يكون التنظيم موضوعيا ؟
- ١٠٠ — تؤدي لامركزية السلطة الى التضحية بوحدة السلطة الآمرة .
- ١٠١ — إن أحسن طريقة لعلاج مشكلة السلطات المجزأة هي استخدام اللجان . ما رأيك ؟
- ما رأيك ؟
- ١٠٢ — في الشركات الكبيرة — حيث تكون السلطة لامركزية الى حد كبير — تكون الوحدات الادارية مستقلة تماما . ما رأيك ؟

- ١٠٣ — تتعدد المستويات الادارية نظرا لأن نطاق اشراف الانسان محدود ما رأيك ؟
- ١٠٤ — من المفضل أن يبدأ التنظيم بدراسة الأفراد الموجودين في المشروع وبعدها تقسم الواجبات عليهم • ما رأيك ؟
- ١٠٥ — يمكن تفويض السلطة أما المسؤولية فلا تفوض • ما رأيك ؟
- ١٠٦ — لا يمكن أن يكون الشخص المستشار مديرا • ما رأيك ؟
- ١٠٧ — طالما أن أفكار شخصين أفضل من أفكار شخص فان استخدام اللجان دائما مفضل • ما رأيك ؟
- ١٠٨ — لا يمكن أن يكون هناك تنظيم دون تفويض السلطة • ما رأيك ؟
- ١٠٩ — ما هو المقصود بمرونة التنظيم ؟ اشرح ذلك بالخرائط التنظيمية •
- ١١٠ — متى تكون المسؤولية غير متكافئة مع السلطة ؟ اضرب الأمثلة •
- ١١١ — اذكر عددا من مبادئ التنظيم التي تبدو في ظاهرها متعارضة ؟

تطبيقات عملية ودراسة حالات

الحالة الأولى — تنظيم مشروع صناعى صغير :

فيما يلى قائمة بأوجه النشاط المختلفة فى مشروع صناعى صغير •
وقد أعطيت هذه القائمة لتقوم بتقسيمها فى وحدات ادارية تمهيدا
لتصوير الهيكل التنظيمى :

شئون العمال ، صيانة الآلات ، عمليات التجميع الصناعية ، مراقبة
جودة الانتاج ، شراء المواد الخام اللازمة للصنع ، العلاقات العامة ،
الأبحاث الصناعية المتعاقبة بتحسين السلعة ، المبيعات ، الدعاية
والترويج ، المحاسبة ، الخزينة ، النقل والتخزين للبضائع الجاهزة •

من هذه المعلومات المحدودة ارسم خريطة التنظيم مبينا :

- ١ — الوحدات الادارية الرئيسية وأقسامها •
- ٢ — السلطات الاستشارية والسلطات التنفيذية والسلطات
الوظيفية •
- ٣ — نطاق الاشراف بالنسبة لكل منصب ادارى •
- ٤ — عدد المستويات الادارية •
- ٥ — خطوط السلطة واتسايها •
- ٦ — العوامل التى تكون قد درستها قبل اتخاذ القرار النهائى فى
تنظيم المشروع •
- ٧ — مزايا وعيوب التنظيم الذى قمت بتصميمه •

الحالة الثانية — تنظيم مشروع صناعى كبير :

إذا علمت أن المشروع السابق هو مشروع كبير جدا فيه ٣٠ ألف
عامل ويقوم بانتاج خمسة أنواع من السلع : الثلاجات والسخانات

وانفسالات والراديوهات والتليفزيونات • ويقوم بتوزيع منتجاته في الداخل وفي ثلاثة بلاد أخرى •

اشرح كيف يؤثر كبر حجم المشروع على تنظيمه ، مبينا بالخرائط التنظيمية البدائل المختلفة الممكنة لهذا المشروع في التنظيم ، مع ذكر مزايا كل بديل وعيوبه • استخدم قائمة أوجه النشاط المختلفة الموجودة في الحالة الأولى ولا مانع من اضافة بعض العمليات التي تسرى وجودها ضروريا • اذكر البيانات والمعلومات الناقصة التي لو عرفتها لأمكنك تنظيم المشروع تنظيما نموذجيا •

الحالة الثالثة — تنظيم متجر تجزئة :

فيما يلي قائمة بأوجه النشاط المختلفة في متجر صغير للتجزئة :

شراء البضائع ، التخزين ، شراء اللوازم والأدوات ، العرض بالنافذة ، الدعاية والترويج • والحسابات ، استلام البضائع الواردة ، صيانة المتجر ، النقدية ، أعمال اللف والحزم للبضاعة المباعة ، البيع من واقع هذه البيانات المحدودة ارسم خريطة تنظيمية مبينا الأسانيد التي اعتمدت عليها في التنظيم ثم اشرح ما هو المقصود بمرونة التنظيم في هذه الحالة بالذات •

الحالة الرابعة — تنظيم متجر جملة :

فيما يلي قائمة بأوجه النشاط المختلفة في متجر للجملة : شراء البضاعة ، التخزين ، الدعاية والترويج ، الحسابات ، صيانة المتجر ، النقدية ، البيع ، العلاقات مع تجار التجزئة ، العلاقات مع الموردين ، الائتمان والتحصيل ، الشحن •

من واقع هذه البيانات المحدودة ارسم خريطة التنظيم •

الحالة الخامسة — تنظيم شركة تأمين :

فيما يلي قائمة بمختلف أوجه النشاط في إحدى شركات التأمين :

الحسابات ، الدعاية والترويج ، تسجيل البوالص والغاؤها ، الاشراف على الوكالات ، مطالبية العملاء ، استثمار الأموال الزائدة ، بحوث التأمين على الحياة ، التأمين ضد الحريق ، التأمين ضد حوادث السيارات ، التأمين ضد السرقة ، الدراسات القانونية ، تدريب رجال البيع (المنتجين) ، الخدمات الطبية للموظفين ، علاقات ودية مع شركات التأمين الأخرى والاتحادات العمالية والمهنية والعلمية •

فاذا علمت أن هذه الشركة لها ثلاثة فروع في أوروبا وآسيا وأفريقيا — ارسم خريطة تنظيمية من واقع هذه البيانات المحدودة مبينا كيف تقوم الشركة بتطبيق اللامركزية وإلى أى مدى من اللامركزية تسمح به • لماذا ؟

الحالة السادسة : تنظيم مرفق السكك الحديدية :

فيما يلي قائمة بمختلف أوجه النشاط التي أمكنك معرفتها عن مرفق للسكك الحديدية :

الهندسة الميكانيكية ، القوى المحركة والوقود ، شراء قطع الغيار والموتورات ، نقل الركاب ، مواعيد القطارات والفترات الدورية ، الحسابات ، تدريب السائقين ، الاسعافات الأولية ، ابحاث الفنية والهندسية ، بحوث الحركة ، صيانة القطارات ، التمويل والحسابات تنفيذيه ، طبع التذاكر والبوالص ، قبول الاعلانات داخل القطارات وفي غنابر المحطات •

من واقع هذه المعلومات المحدودة ارسم خريطة التنظيم مبينا وضع مديري المحطات الفرعية ، علما بأنه يوجد أربع وثلاثون محطة فرعية في شبكة السكك الحديدية التابعة للمرفق •

الحالة السابعة — تنظيم شركة للطيران :

فيما يلي قائمة بمختلف أوجه النشاط المطلوب القيام بها في إحدى شركات الطيران :

هندسة الماكينات والموتورات ، اتصالات هندسية ولاسلكية •
أبحاث الماكينات والموتورات ، صيانة الماكينات والموتورات ،
عمليات تفريغ حمولة الطائرة والشحن ، اتصالات جوية لاسلكية ،
الإشراف على خروج الركاب بعد نزولهم على أرض المطار ، حجز
التذاكر ، مواعيد الطائرات والنشرات الدورية ، تعريشات السفر ،
بيع التذاكر للركاب ، الدعاية والإعلان والترويج ، عمليات المأكولات
والمشروبات في الطائرة ، الإيرادات والمصروفات والحسابات ، تحويل
العملات الأجنبية ، بحوث أئحركة ، شراء قطع غيار الطائرات وصيانتها
في حدود هذه المعلومات المحدودة ارسم خريطة التنظيم عينا
الأسانيد التي اعتمدت عيها في تنظيمك •

الحالة الثامنة — تنظيم مشروع انتاج وتوزيع الأجهزة المنزلية :

قمت بدراسة الأعمال المختلفة في مشروع لانتاج وتوزيع الأجهزة
المنزلية وتوصلت الى القائمة الآتية :

- مبيعات في منطقة لبنان الشمالية •
- مبيعات في منطقة لبنان الجنوبية •
- دعاية وترويج •
- تعيين الموظفين والعمال •
- المحاسبة والحسابات •
- الخدمات الصحية للموظفين والعمال •
- تدريب الموظفين والعمال •
- الأعمال الإحصائية •
- الميزانيات التقديرية •
- أعمال التأمين والضمان •
- عمليات الائتمان •

- عمليات شراء المواد الخام اللازمة للمصنع .
- عمليات النقل والتخزين للبضائع الجاهزة .
- مبيعات بالجملة (سواء في داخل لبنان أو في خارجه) .
- العلاقات الصناعية مع العمال والمستخدمين .
- أعمال متعلقة بالأبحاث عن السوق وطريقة الصنع .
- أعمال ادارية متعلقة بالمشروع ككل .

والمطلوب رسم خريطة تنظيمية من واقع هذه المعلومات المحدودة .
• ما هي البيانات الأخرى التي لو عرفتكم لأمكنك تنظيم المشروع تنظيمًا نموذجيًا .

الحالة التاسعة :

بعد زيارتك لأحد المشروعات الصناعية علمت بأن المدير العام للمشروع له الرؤوسون الآتي بيانهم :

مدير العلاقات الصناعية ، مدير الشؤون الصحية للعمال ، مدير
ترويج المبيعات ، رئيس الخزينة ، المحاسب ، وكيل الشراء ، مدير
الانتاج يتبعه الرؤوسون الآتي بيانهم : المشرف العام للعمال — رئيس
الانتاج يتبعه الرؤوسون الآتي بيانهم : المشرف العام للعمال — رئيس
تعيين العمال ، رئيس قسم الصيانة ، رئيس تخطيط ومراقبة الانتاج ،
والمطلوب رسم خريطة تنظيمية تبين الوضع القائم ثم اذكر فيما اذا
كان هناك أخطاء بهذه الخريطة .

ارسم خريطة تنظيمية جديدة في ضوء انتقاداتك .

الحالة العاشرة — شركة اخوان كلارك :

تأسست شركة اخوان كلارك في عام ١٩٦٥ لتجارة الأقمشة الصوفية
واختارت مركزها الرئيسي في بيروت في منطقة باب ادريس . وقد قرر

أصحاب الشركة تعيين مدير عام للشركة ومدير شئون البضاعة في عام ١٩٦٦ ويساعد مدير شئون البضاعة (الشراء والبيع) مدير مساعد وفي نفس الوقت يستعين (بالنسبة للأعمال المتعلقة بالسياسات) بلجنة مكونة من المدير العام والمراقب والملاحظ العام لعمل البيع • ومن الرؤوسين لمدير شئون البضاعة مديري الدعاية والاعلان وسكرتير الخزينة والمدير المالي (المدير المالي مسئول عن أعمال الائتمان والتحصيل والمحاسبة والمراجعة والميزانيات والرقابة على البضائع وأعمال الخزينة) •

والمطلوب :

- ١ — رسم خريطة التنظيم للشركة •
- ٢ — هل توافق على التخصص الموجود في الشركة ؟ لماذا ؟
- ٣ — إذا لم توافق ارسم خريطة تنظيمية جديدة •
- ٤ — اذكر مبادئ التنظيم التي استخدمتها في إعادة تنظيم الشركة •

الحالة الحادية عشرة : تغير الألقاب والمناصب :

فيما يلي قائمة بألقاب رؤساء وحدات إدارية في مشروع صناعي.

والمطلوب :

- ١ — رسم خريطة تنظيمية تبين خطوط السلطة والمسئولية •
- ٢ — وجه النقد للخريطة التي رسمتها •
- ٣ — ارسم خريطة نموذجية دون التقييد بالألقاب واذكر الاعتبارات •

مدير فرع «أ»
مشرف المبيعات

مشرف المبيعات
لجنة الميزانية

مشرف النقل
مدير الائتمان لفرع «أ»
مدير الخدمات الصحية
تخطيط الانتاج
مشرف البيع بالجملة
مدير الانتاج

مدير الأبحاث	مدير المستخدمين
مجلس الإدارة	رئيس مجلس الإدارة
مدير قسم المبيعات	المدير العام
أمين الخزينة	مدير العلاقات الصناعية
كبير المحاسبين	محاسب فرع «أ»
مدير الاستخدام والتعيين	مدير المبيعات في المنطقة الجنوبية
مدير الميزانية	مدير المبيعات الخارجية
	مشرف التأمين على البضائع
	خبير احصائي
	وكيل شراء
	مشرف المخازن
	مشرف الصيانة
	مدير الائتمان

الحالة الثانية عشرة : الشركة التجارية المتحدة :

يرأس الشركة التجارية المتحدة عضو مجلس إدارة وهو في نفس الوقت مدير شئون البضاعة • وله مساعد لشئون البضاعة ويستعين — بالنسبة لتكوين السياسات — بلجنة مكونة من عضو مجلس الإدارة ومن مراقب الحسابات ومن المدير العام للمتجر • وهو رئيس في نفس الوقت على رؤساء أقسام البضائع ، رئيس قسم العقود ، رئيس الدعاية والاعلان مشرف على الفروع (وهو مسئول عن ١١ فرع لكل فرع من هذه الفروع إدارة للأفراد) وهو رئيس في نفس الوقت للمدير العام للمتجر ، رئيس الخزينة ، مراقب الحسابات (الائتمان ، التحصيل ، المحاسبة ، الرقابة ، المراجعة ، الميزانيات التقديرية ، الرقابة على البضاعة ، أمناء الخزينة) •

١ — ارسم خريطة تنظيمية لهذا المشروع •

٢ — هل يعجبك هذا التنظيم ؟ إذا لم يعجبك أعد تصميم الهيكل التنظيمي لكي يلائمك •

٣ — عدد الاعتبارات التي راعيتها في إعادة التنظيم •

٤ — اذكر السلطات الاستشارية والتنفيذية • كيف عرفتھا •

الحالة الثالثة عشرة : تنظيم مشروع إنتاج وتوزيع سيارات :

— حصلت على قائمة الأعمال الآتية لمشروع صناعي به
٣٠٠٠٠ عامل وطلب إليك رسم خريطة تنظيم في حدود المعلومات
الواردة •

- أعمال الصرف والقبض •
- القوى المحركة للملات
- صيانة الآلات
- مراقبة التكاليف الصناعية
- المحاسبة
- تصميم السلعة هندسيا
- الأعمال المتعلقة بالرسومات والمقاسات والمواصفات
- شراء المواد النصف مصنوعة (الواح صاج)
- شراء قطع الغيار
- عمليات التجميع الصناعية
- نقل المواد الخام المشتراة الى المصنع
- استلام المواد الخام
- دراسة الوقت والحركة
- وضع المعايير الانتاجية
- حفظ العدد اللازم للعمال
- أعمال النظافة المتعلقة بالمصنع
- شراء الزيوت اللازمة للأشحيم
- شراء الأسعافات الأولية اللازمة للعمال في المصنع
- شراء الأدوات الكتابية والطبوعات الخاصة بالمكاتب
- تخطيط جداول الإنتاج
- مراقبة جودة الإنتاج
- أبحاث الشراء المتعلقة بالمواد الخام •
- تدريب المشرفين على العمال في المصنع
- تدريب عمال المصنع
- أبحاث الإعلان والدعاية
- نقل البضائع الجاهزة
- نقل المواد الخام داخل المصنع
- الميزانيات التقديرية للمبيعات
- دراسة تسلسل العمليات الصناعية
- دراسة تسلسل الأعمال المكتبية
- أعمال استشارية خاصة بالهيكل التنظيمي

- التعزيز الكتابي للمكالمات التليفونية
- أعمال استشارية خاصة بمنع الحوادث الصناعية في المصنع
- الخدمات الصحية للعمال
- شكاوى المستهلكين
- شكاوى العمال والأضرابات
- شكاوى المستخدمين العمالية
- تطوير السلع هندسيا
- عمليات البيع داخل القطر
- الميزانيات التقديرية للمواد الخام
- إصدار أوامر التشغيل الصناعي
- عمليات البيع خارج القطر
- مطبوعات دورية للعمال والموظفين
- الدعاية بالتليفزيون والراديو
- الإعلان بالتليفزيون والراديو
- مجهودات ترويج المبيعات (نشرات وهدايا)
- خدمات بيعية (ائتمان)
- مراجعة فواتير شراء المواد الخام
- شراء المواد الكيماوية اللازمة للمصنع
- شراء اللوازم الكهربائية الخاصة بالمصنع
- شراء العدد والآلات الصغيرة
- أعمال الكافيتريا للعمال
- التخلص من المواد الخام الغير صالحة للتشغيل
- شراء الماكينات والعدد الثقيلة
- شراء مواد اللف والحزم المتعلق بالبيع
- تدريب عمال البيع
- تعيين عمال المصنع
- تعيين وتدريب المديرين في المشروع
- أعمال مراقب الحسابات الخارجى
- مراقبة تكاليف التسويق
- مراقبة التكاليف الادارية

نموذج اختبار أسئلة شاملة

وردت هذه الأسئلة في امتحان النقل النهائي لطلبة السنة الأولى بكلية التجارة جامعة بيروت العربية في العام الدراسي ١٩٦٢ - ١٩٦٣ . وقد اخترنا إحدى إجابات الطلبة الذين أدوا هذا الامتحان . فعلى القارئ قبل قراءة الأجوبة أن يقوم بالإجابة على هذه الأسئلة أولاً ، ثم يقارن إجابته بإجابة الطالب ، وعليه أيضاً أن يقوم بتقد إجابة الطالب الواردة هنا ليعرف نقط الضعف ونقط القوة في إجابته .

السؤال الأول :

في عام ١٩٦٢ قام ظريف الحاكي وعدد من أفراد عائلته بافتتاح متجر لبيع الأقمشة الصوفية في بيروت . وقد تقرر أن يكون ظريف الحاكي مديراً عاماً يساعده في عمله أربعة أشخاص . وفي مناقشة له مع أفراد عائلته قال ظريف الحاكي :

« ان المشروع صغير ولا يحتاج الى تنظيم » . ما رأيك ؟

السؤال الثاني :

قرر مجلس الإدارة لأحدى الشركات الكبيرة التي تنتج المعطبات الغذائية القيام بتوزيع كافة المنتجات بدلاً من الاعتماد الكلي على متعهد كان يقوم بمسئولية التوزيع .

أشرح كيف يؤثر التغيير في سياسة التوزيع على تنظيم المشروع .

ارسم الخرائط التنظيمية اللازمة .

إجابة أحد الطلبة

إجابة السؤال الأول :

أن مشروع ظريف الحاكي يحتاج الى تنظيم . وكل مشروع يزيد فيه القائمون بأعماله عن شخص واحد فهو بحاجة الى تنظيم . فعملية التنظيم تسهل سير العمل في المشروع طالما أنها تقوم (١) بتحديد الأعمال الواجب القيام بها . (٢) تجميع هذه الأعمال بشكل يمكن أسنادها الى أشخاص . (٣) تحديد العلاقات (الأفقية والرأسية) بين الأشخاص . (٤) تحديد السلطة . (٥) تحديد المسئولية .

فعندما نقوم بأسناد الأعمال الى أشخاص يعرف كل شخص العمل الواجب عليه وهذا مما يؤدي الى عدم الارتباك وعدم اغفال الواجبات وعدم الازدواج في الأعمال . وعندما تحدد العلاقات الأفقية يعرف كل مدير أو رئيس قسم أو مشرف علاقته مع زملائه الذين هم في نفس مستواه . وعندما تحدد العلاقات الرأسية يعرف كل مدير أو رئيس قسم أو مشرف علاقاته مع من هم في مستوى أعلى منه أو في مستوى أدنى من مستواه . وعندما تحدد السلطات وهنا تتضح الأهمية الكبرى للتنظيم حيث يعرف كل شخص في السلم الإداري السلطات المفوضة له وهذا يؤدي الى نجاح الأعمال طالما أنه لم يتعد السلطات المفوضة له وقد تحدث خسارة كبيرة بالنسبة للمشروع نتيجة تصرف أحد الأشخاص بسلطة ليست من

اختصاصه ، وقد يؤدي هذا التصرف الى عرقلة الأعمال • وعند تحديد المسئولية يعرف كل شخص في السلم الادارى مسئوليته عن كل عمل يقوم به ، والمسئولية تؤدي الى الحد من السلطة المطلقة وهذا بدوره يؤدي الى انتظام العمل • ومما يجدر نكره أن المسئولية يجب أن تكون متكافئة مع السلطة •

مما تقدم يتضح ان التنظيم يؤدي الى عدم الفوضى ويؤدي الى وضوح العلاقات والسلطات والمسئوليات •

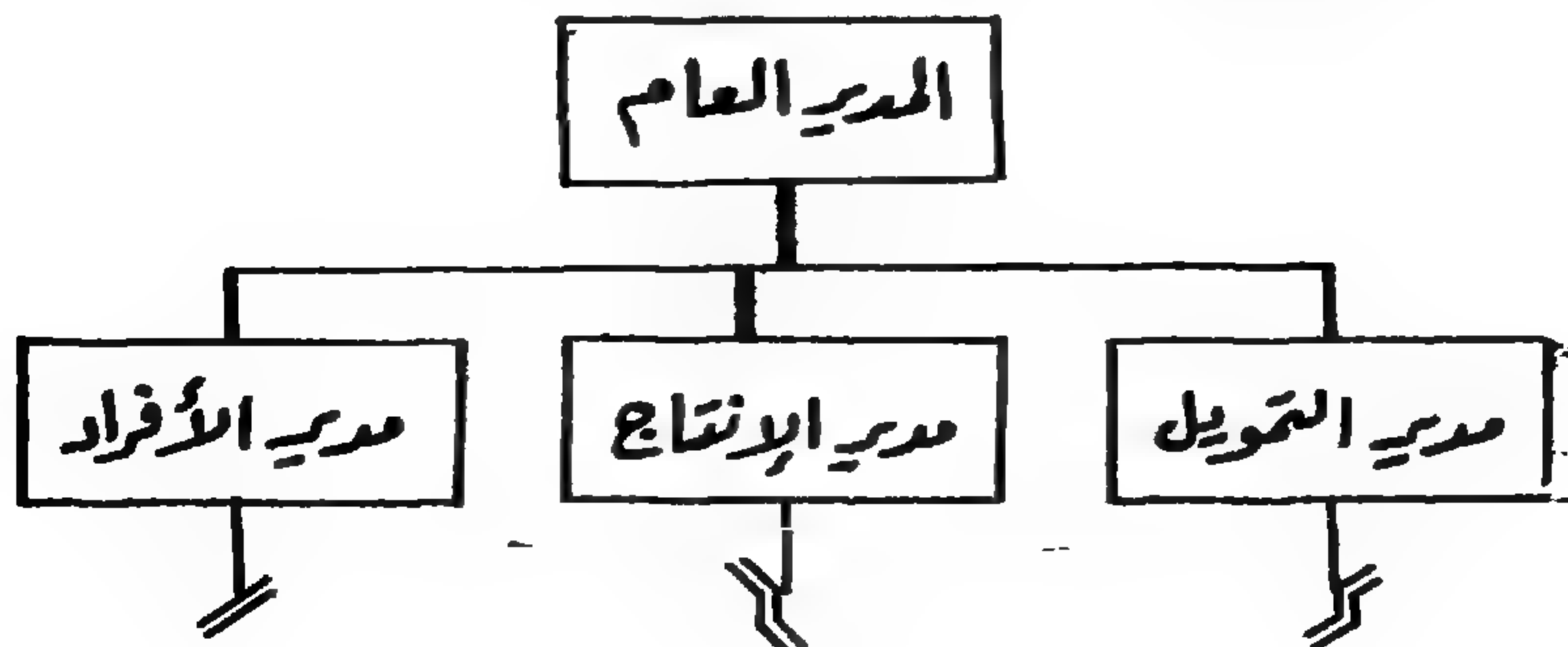
من نص السؤال يتضح أنه تقرر أن يكون ظريف الحاكى مديرا عاما • ووظيفة المدير في أى مستوى كان التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة • فإذا لم يقم المدير بهذه الأعمال لا يكون مديرا • وبما أن ظريف الحاكى مدير عام فوجب عليه القيام بالتنظيم ، وهذا مما يؤكد ضرورة الحاجة الى التنظيم •

ومهما بدأ المشروع صغيرا فانه يحتاج الى تنظيم للاسباب السابقة الذكر • وجدير بالذكر هنا أنه قد يقوم بوظيفة المدير العام ووظيفة مدير المبيعات ومدير المشتريات شخص واحد يفترض في نفسه شخصا آخر في كل وظيفة يمارسها وهل معنى ذلك عدم الحاجة الى التنظيم ؟ كلا يجب وجود التنظيم مع أنه في الحالة الاخيرة نجد تداخلا كبيرا بين الوظائف المختلفة • وفي مشروع ظريف الحاكى أربعة أشخاص فكيف نعرف علاقاتهم به لولا - وجود التنظيم •

واشارة أخيرة هنا الى أنه يجب أن يكون التنظيم واضحا وخطوط السلطة واضحة أيضا • ويجب أن يكون مرنا يسمح بالتغيير اذا ما دعت الحاجة ويجب تفويض السلطة الى أسفل كلما أمكن ذلك • وعدم تعدد المستويات الادارية وكثرتها • ونطاق الاشراف يكون محدودا بين ٤ - ٧ الا في حالات استثنائية تتعلق بكفاءة المشرف أو ببساطة الأعمال التي يشرف عليها • والمسئولية مطلقة في المستويات الادارية العليا • فالسلطة تفوض ولكن المسئولية لا تفوض •

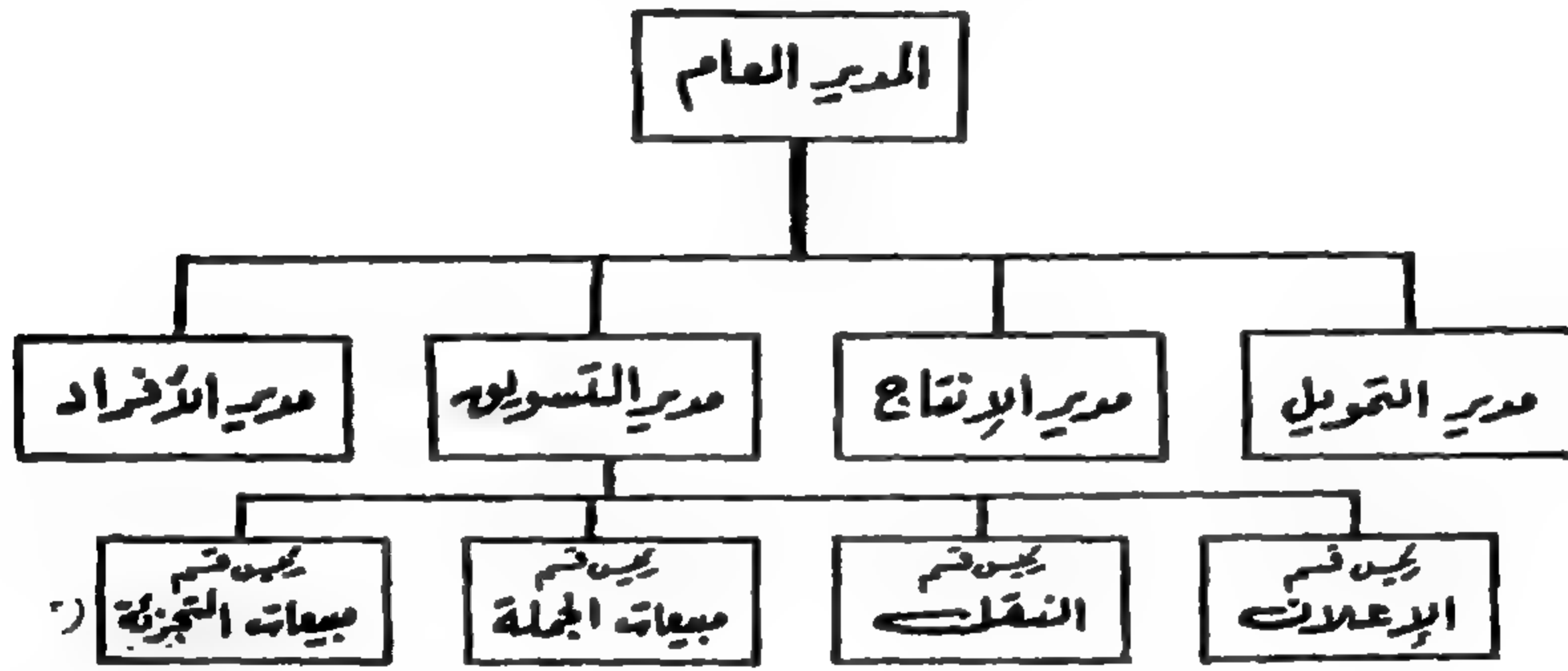
اجابة السؤال الثانى :

عندما كانت الشركة تعتمد على متعدد التوزيع ، كانت تعنى العناية الكبرى فقط بالانتاج والتمويل وادارة الأفراد وغيرها من النشاطات ما عدا عملية التسويق • ويمكن تصوير خريطة تنظيمية في هذه الحالة على الشكل الآتى :



وعندما قررت الشركة القيام بالتوزيع كان من الطبيعي أن تلحقه عملية الاعلان والدعاية والترويج وكان من الطبيعي تعيين رئيس قسم المبيعات الجملة والتجزئة وكان من الطبيعي تعيين رئيس قسم النقل . ومجمل القول أنه عندما قررت الشركة توزيع منتجاتها بنفسها فقد زادت نشاطاتها في عمليات التسويق وما يتبعها من ملحقات وكان من الضروري ظهور ادارة التسويق أو قسم التسويق . ولكنني سأفترض ادارة للتسويق لكونها عملية أساسية في المشاريع ومهمة جدا .

ويكون التغيير في تنظيم المشروع على الشكل الآتى :



المقارنة بالشكل الأول السابق . نجد ظهور ادارة التسويق وأقسام الاعلان والنقل والمبيعات بالجملة والتجزئة ويجوز ظهور أقسام أخرى .

ومن الضروري التنويه في هذا المثل الى أنه قد يؤثر ظهور ادارة التسويق على ادارة الانتاج بالنسبة لعملية النقل . فهل نضع أقساما للنقل في كل من الإدارتين كما فعلت سابقا ووضعت للنقل في ادارة المبيعات . أو تخصص للنقل ادارة مستقلة تقوم بجميع عمليات النقل في المشروع . وهذا راجع الى أهمية النقل أو عدم أهميتها ، وراجع الى التنسيق . ومجمل القول أن الذي يحدد تنظيم الأعمال عوامل لا يمكن اغفالها أبدا وهي : (١) المساهمة في التنسيق . (٢) الحصول على الاهتمام اللازم . (٣) الاستفادة من التخصص . (٤) خفض المصاريف (وكما يظهر من الخريطة أنه قد خصصت قسما للنقل وهذا مما يؤدي الى خفض المصاريف . (٥) تسهيل الرقابة . (٦) الاعتراف بالظروف الحالية . كل هذه العوامل تساهم بنصيب كبير في تحديد عملية التنظيم وبما أن هدف الشركة ليس معطى في السؤال لذلك كان التنظيم افتراضيا ويمكن أن يتم بأشكال مختلفة غير التي أوردتها .

الفصل الثالث عشر

تصميم الهيكل التنظيمي (تابع)

(الخرائط التنظيمية والأوصاف الوظيفية)

بعد تحديد المسؤوليات والسلطات يتطلب الأمر تصوير ذلك في خرائط تنظيمية ، ووضع أوصاف وظيفية للمناصب الادارية التي تظهر لشاغلي المناصب الادارية وبذلك تتم عملية تصميم الهيكل التنظيمي •

الخرائط التنظيمية (١)

الخريطة التنظيمية صورة للهيكل التنظيمي تعتمد من الادارة العليا • ولها أهمية كبرى لأنها توضح :

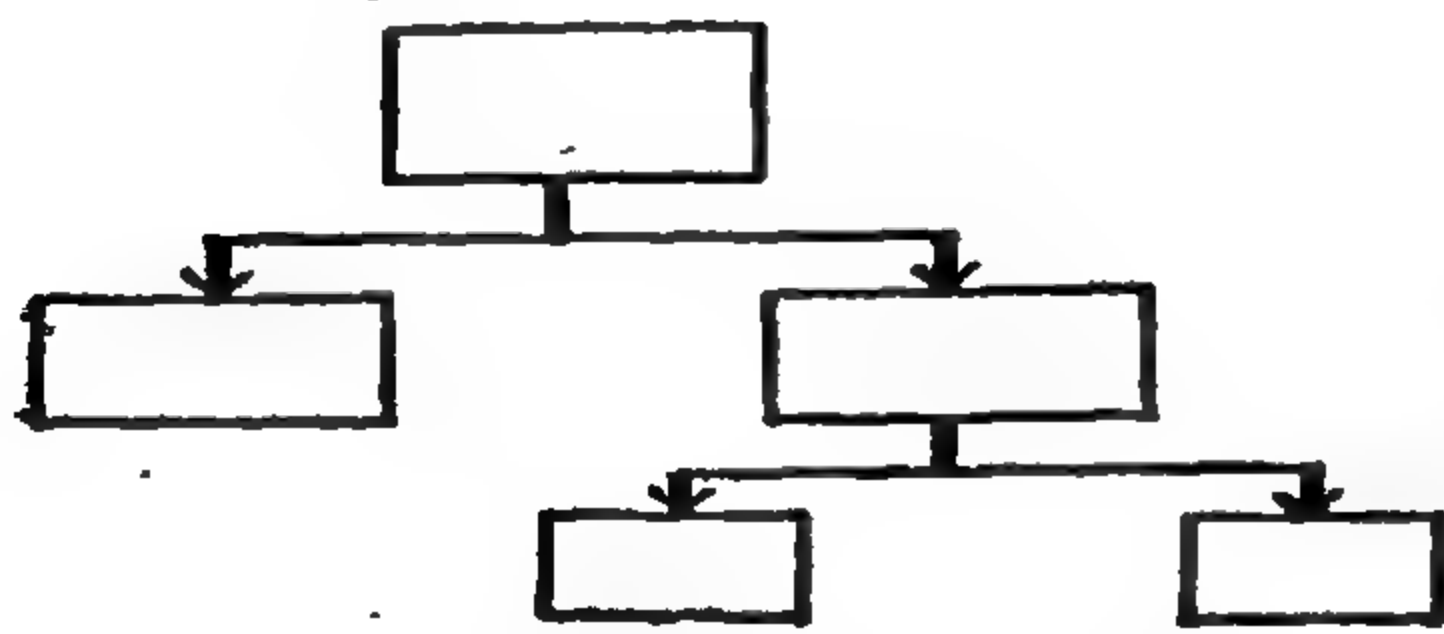
- ١ - المناصب الادارية المختلفة •
- ٢ - السلم الاداري والتسلسل الرئاسي : فبمجرد النظر إليها يمكن معرفة رئيس كل إداري وكل الرؤوسين لهذا الاداري •
- ٣ - ما إذا كان نطاق الاشراف لكل إداري في الحدود السليمة •
- ٤ - ما إذا كان الشخص الواحد مرؤوسا لشخصين (وهذا مخالف لأصول التنظيم) •
- ٥ - عدد المستويات الادارية : فاذا زادت المستويات الادارية عن الحدود السليمة (حيث تبعد المسافة الادارية بين الرؤساء والمرؤوسين ويصعب الاتصال بينهم) تطلب الأمر إعادة التفكير في التنظيم الهيكلي •

(1) Organization Char'ts.

- ٦ — ما إذا كان هناك تنسيقا بين مختلف الأعمال في الوحدة الادارية الواحدة ، وبين تلك الوحدة الادارية والوحدات الادارية الأخرى في الهيكل التنظيمي •
- ٧ — ما إذا كان هناك وحدات إدارية يمكن الاستغناء عنها أو إدماجها في وحدات أخرى لتحقيق وفورات في المصاريف الادارية •
- ٨ — السلطات التنفيذية والاستشارية والوظيفية : وبهذا يعرف كل رئيس وكل مرؤوس حدود سلطاته وعلاقتها بالمناصب الأخرى في الهيكل الاداري •
- ٩ — اللجان المستخدمة ومسئولياتها وسلطاتها وعلاقتها ببقية الهيكل الاداري •
- ١٠ — ما إذا كان تحديد السلطات والمسئوليات قد تم طبقا لمبادئ التنظيم •

وهناك ثلاثة أنواع من الخرائط : (أ) الخرائط التقليدية من أعلى إلى أسفل • (ب) خرائط من اليمين إلى الشمال • (ج) خرائط مستديرة •

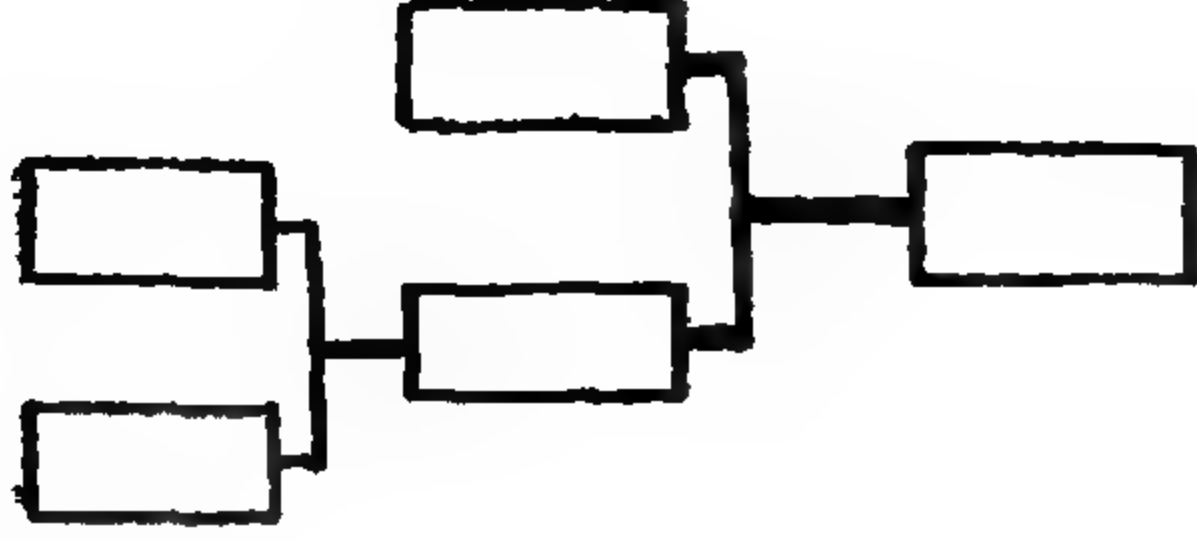
(أ) الخرائط التقليدية :



هذا النوع من الخرائط يبين خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل ، كما

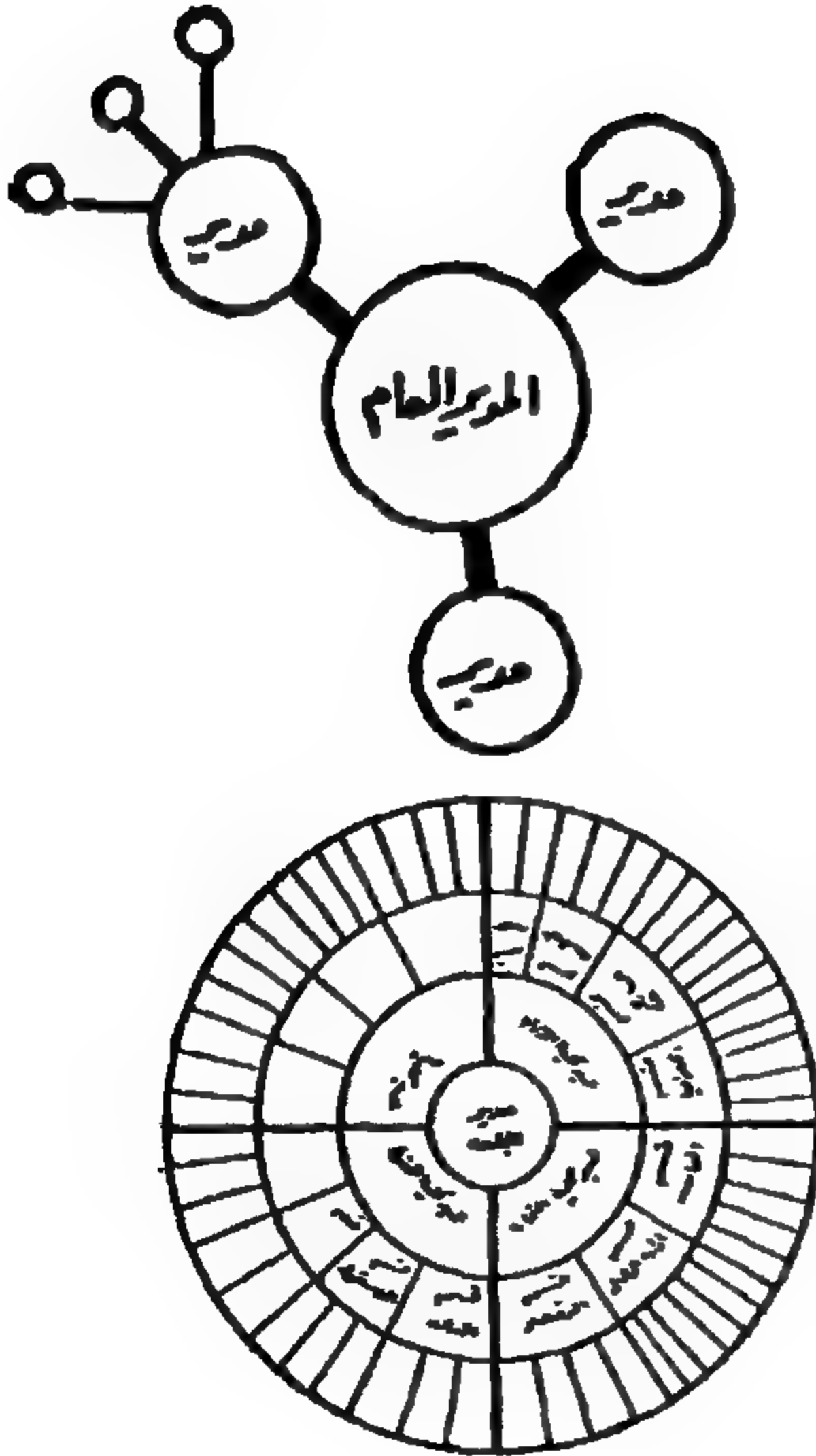
يبين خطوط انسياب المسؤولية من أسفل إلى أعلى • ومن مزايا هذا النوع إمكان تمييز مستوى إداري واحد بسهولة والمناسب الادارية التي فيه أما العيب الرئيسي الذي يوجه إلى هذه الخرائط فهو أنها قد تعطي شعورا نفسيا غير محبوب عند المرؤوسين في المستويات الادارية السفلى • وبالرغم من ذلك فان هذا النوع من الخرائط هو النوع الأكثر شيوعا •

(ب) الخرائط من اليمين إلى الشمال :



يتمشى هذا النوع من الخرائط مع حركة العين الطبيعية وعادات إقراءة ، كما يظهر المستويات الإدارية غير الموجودة بوضوح . وهي لا تترك أثرا نفسيا سيئا لدى الرؤوسين •

(ج) الخرائط المستديرة :



وهذا النوع من الخرائط يصور انسياب السلطة من الرئيس الإداري الأعلى من الداخل إلى الخارج • وتبين بشكل واضح أنه كلما قرب المنصب الإداري من مركز الدائرة كان هاما • ومن مزايا هذه الخرائط أنها لا تترك أثرا نفسيا في تصوير المستويات الإدارية السفلى طالما أنه يمكن النظر إلى المستويات المختلفة ، من أي اتجاه على الخريطة المستديرة •

وفيما يلي خريطة تنظيمية نموذجية لمشروع صناعي •

خرائط انسياب الاجراءات

خرائط انسياب الاجراءات Procedural Flow Chart: خرائط تنظيمية تبين في نفس الوقت تسلسل الخطوات المختلفة لتنفيذ عملية معينة ، مع تصوير العلاقات المختلفة ، سواء كانت في مستوى إدارى واحد أو في عدة مستويات إدارية • فهي خريطة تجمع بين الاجراءات (التى تكلمنا عنها في التخطيط) وبين التنظيم • وهذه الخريطة توضح فيما إذا كان هناك تعقيدات مكتبية تتعلق في نفس الوقت بالمناصب الادارية المختلفة • وتظهر أهمية هذا النوع من الخرائط في المشروعات الكبيرة أو في الجهاز الحكومى حيث نلاحظ كثرة الخطوات المطلوبة لتنفيذ عمل معين وارتباطها بعدد كبير من المناصب الادارية • وفي هذه الحالة يتطلب الأمر إعادة التخطيط (الاجراءات) والتنظيم •

ولتوضيح مفهوم خرائط انسياب الاجراءات ، نضرب المثال التالى :
نفرض ان إدارة أحد المشروعات قررت اتباع الاجراءات الآتية في دفع أثمان مشترياتها :

١ — عندما ترد البضاعة إلى المخازن ترسل إدارة المخازن فاتورة مورد البضاعة إلى إدارة الشراء •

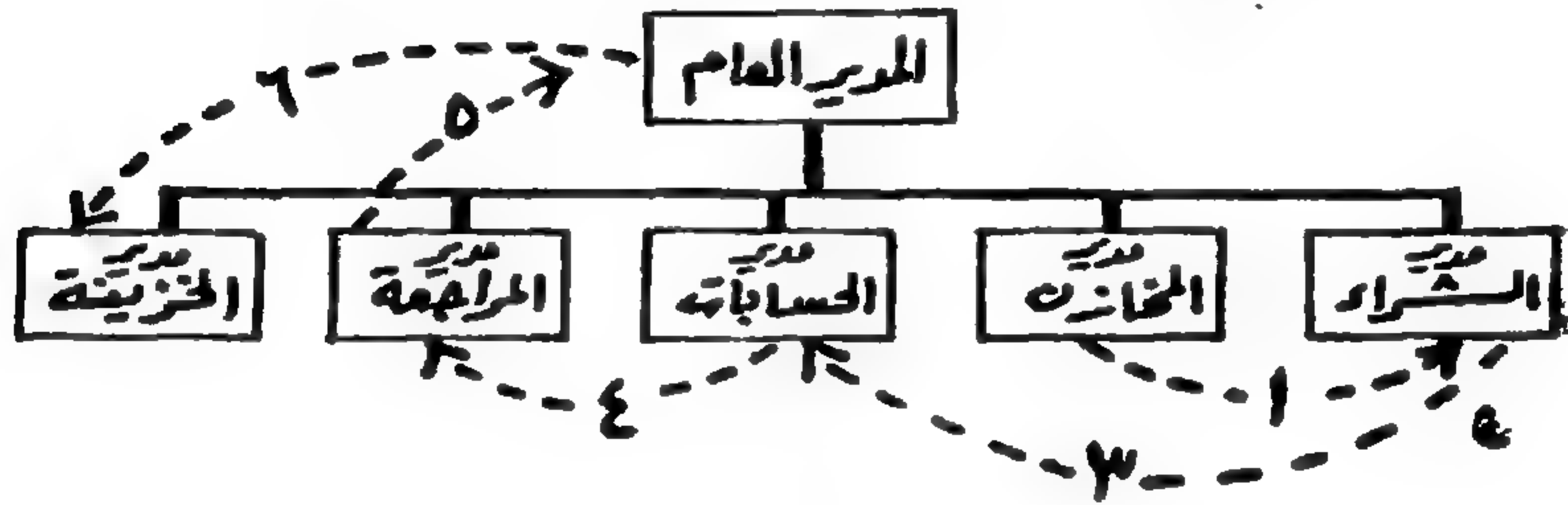
٢ — تقوم إدارة الشراء بمراجعة بيانات البضاعة الواردة على بيانات البضاعة المطلوبة للتأكد من سلامة الكمية والنوع والسعر •• الخ •

٣ — ترسل إدارة الشراء فاتورة المورد بعد التأشير عليها إلى إدارة الحسابات لعمل تصريح بالصرف •

٤ — ترسل إدارة الحسابات الفاتورة والتصريح بالصرف إلى إدارة المراجعة لمراجعتها •

٥ - ترسل إدارة المراجعة المستندات إلى المدير العام لاعتماد الصرف •

٦ - تعاد المستندات إلى إدارة الخزينة لدفع المبلغ •
ويمكن ترجمة هذه الاجراءات على الخريطة التنظيمية الآتية وهي نموذج مبسط لخرائط انسياب الاجراءات • لاحظ أن هذه الخريطة توضح مدى ارتباط الاجراءات بالمستويات الادارية والمناصب الادارية المختلفة •• وبدراستها يمكن تبسيط الأعمال كما سبق أن بينا •



الأوصاف الوظيفية للمناصب الادارية

لا تنتهى عملية التنظيم برسم الخريطة (أو الخرائط) التنظيمية بل يجب كتابة وصف وظيفى لكل منصب إدارى Position Job Description فبالرغم من أن خريطة التنظيم تصور الهيكل التنظيمى بمناصبه المختلفة وعلاقاتها المتعددة إلا أنها لا يمكن بداهة أن توضح بالتفصيل مسؤوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة فى هذا الهيكل • فمن الضرورى تسجيل المسؤوليات والسلطات والعلاقات فى كل منصب ، على أن ترفق كل هذه الأوصاف الوظيفية بخرائط التنظيم (١) •

ويجب أن يحوى الوصف الوظيفى لكل منصب البيانات الآتية على الأقل :

(١) للاسترشاد راجع : « لائحة فى التنظيم الادارى اللبنانى ، مجموعة خرائط تنظيمية وأوصاف وظيفية للوحدات الادارية اللبنانية » للمؤلف (١٩٦٢ - لبنان) •

- المسئوليات المتصلة بهذا المنصب على وجه التحديد •
- السلطات الممنوحة المتعلقة بالمنصب على وجه التحديد •
- العلاقات مع الرؤساء ومع الرؤوسين ومع الزملاء •

وسنذكر فيما يلي نماذج للأوصاف الوظيفية للمناصب الادارية التالية للاسترشاد بها في وضع أوصاف وظيفية لأي منصب إداري في أي مشروع (١) •

- وظيفة المدير العام •
- وظيفة مدير الانتاج •
- وظيفة مدير التسويق •
- وظيفة المدير المالي •



لقب الوظيفة : المدير العام

مسئول أمام : مجلس الادارة

المسئوليات :

- ١ — وضع السياسات الأساسية المقررة من مجلس الادارة موضع التنفيذ والموجودة في لائحة السياسات الأساسية حسب ما هي مسجلة في اجتماعات مجلس الادارة بتاريخ ..
- ٢ — تفسير السياسات الأساسية وايصالها الى الرؤوسين (٠٠٠) وشرحها لهم حتى يستطيعوا أن يفسروها بدورها لرؤوسهم •
- ٣ — الاشراف على جميع أعمال المشروع وتقديم تقارير دورية عنها الى مجلس الادارة مدعمة بالاحصائيات والخرائط •

— A. M. A. The Changing Role of the Marketing Function, 1957. 53-59.

— Lazo and Corbin, Management in Marketing, 1961. PP. 97 ff.

— Breck : Management Principles and Practices.

- ٤ - تحديد الهيكل التنظيمي الاساسي ومسئوليات المناصب الادارية وجعلها متمشية مع ظروف المشروع .
- ٥ - اعتماد الخطط الانتاجية والتسويقية المقدمة من رؤساء ادارات الانتاج والتسويق .
- ٦ - اعادة رسم سياسات واعتماد سياسات جديدة في الحالات التي يتقدم فيها رؤساء الادارات بمشاكل جديدة تتطلب الخروج عن السياسات الموضوعة .
- ٧ - التأكد من وجود ترتيبات لضمان استمرار توريد السلع والخدمات للعملاء .
- ٨ - تحديد أو اعتماد ترتيبات عن اتصالات المنظمة وعلاقاتها العامة مع جماهيرها من مستهلكين وموردين وهيئات حكومية .
- ٩ - اعطاء الاهتمام اللائم للدراسة المستمرة ، بمعاونة رؤساء الادارات .
- ١٠ - التأكد من وجود تنسيق بين الادارات المختلفة ومن جميع اجزاء المنظمة .
- ١١ - عمل الترتيبات الملائمة لتطوير رؤساء الادارات الحاليين لمراكز أعلى وتنمية هيئة جديدة لتولى الوظائف الحالية .
- ١٢ - تشجيع الأبحاث .

مسئوليات أخرى :

- ١٣ - النظر في الاقتراحات المقدمة من رؤساء الادارات بخصوص الاهداف أو السياسات أو اعادة تحديدها .
- ١٤ - مراجعة التقارير المقدمة من الاخصائيين بالنسبة لاهداف المنظمة ككل .
- ١٥ - التأكد من أن كل الرؤساء الاداريين يفهمون طبيعة وأهمية الرقابة بالميزانيات والادارات والمعايير الرقابية ويستخدمونها في مجالات اختصاصاتهم .
- ١٦ - الحصول على روح معنوية مرتفعة وتعاون اختياري على مستوى الرؤساء الاداريين بصفة خاصة وفي جميع المشروع بصفة عامة .

حدود المدير العام :

- ١ - ليس له سلطة احداث مصاريف رأسمالية تزيد عن (٠٠٠ جنيه)
بدون الرجوع الى مجلس الادارة .
- ٢ - ليس له التصرف في أصول الشركة بدون الرجوع الى مجلس
الادارة .

المرؤوسين المباشرين :

- مدير الانتاج - مدير التسويق - مدير الأفراد - المدير المالى .

اللجان :

- له الحق في حضور جميع اللجان او انشائها او الغائها بما
تقتضيه طبيعة أعمال المنظمة .

* * *

لقب الوظيفة : مدير الانتاج

مسئول أمام : المدير العام

المسئوليات :

- ١ - رسم السياسات الانتاجية والبرامج والخطط الانتاجية في حدود
السياسات العامة .
- ٢ - تنسيق الأعمال الانتاجية والرقابة عليها .
- ٣ - الاشراف على الأعمال الانتاجية للتأكد من مطابقتها للخطط
(مسئولية الاشراف على الأعمال الانتاجية من يوم الى يوم تقع
على عاتق رئيس الورشة او مدير المصنع المختص) .
- ٤ - صيانة المصنع وما يشمله من عدد وآلات وجعله في حالة صالحة
للعمل وشراء جميع اللوازم والاضافات المقررة بخطط الانتاج وفي
حدود الميزانيات .
- ٥ - صيانة المباني الاخرى في المصنع وما تحتاجه من تجديدات
وديكرات . . .
- ٦ - ربط عمليات شراء المواد وكمياتها في الوقت والمكان المناسبين بما
يتلاءم مع خطة الانتاج .

- ٧ - ربط عمليات الانتاج والبضاعة المخزونة بالمبيعات وبرامج المبيعات .
- ٨ - التأكد من أن الرؤساء الاداريين المشرفين في ادارة الانتاج ينفذون سياسات ادارة الأفراد .
- ٩ - مراجعة الأعمال الانتاجية بصفة شاملة للتأكد من تحسن مستوى الكفاية الانتاجية وباستمرار في سبيل وضع أمثل .
- ١٠ - الرقابة على مصاريف التشغيل في حدود الميزانيات .
- ١١ - مراقبة سجلات الانتاج والتأكد من انتظامها وحسن سيرها ومطابقتها للسجلات المطلوبة والمعتمدة من المدير العام .
- ١٢ - وضع الاحصائيات والتقارير تحت تصرف المدير العام في فترات دورية وحين طلبها .
- ١٣ - حضور اجتماعات الهيئات والاتحادات الصناعية والمنظمات العلمية في الموضوعات التي لها علاقة بأعمال المشروع .

مسئوليات أخرى :

- ١٤ - تقديم الميزانيات التقديرية - في المواعيد المناسبة - المتعلقة بالقوى العاملة والمواد الخام والتشغيل .
- ١٥ - تحديد المعايير والمقاييس الانتاجية للرقابة على التكاليف وكفاية الاداء .
- ١٦ - التعاون مع مدير المستخدمين في تحديد أجور العمال في حدود .
- ١٧ - التعاون مع مدير المستخدمين في وضع برامج التدريب .

حدود مدير الانتاج :

- ١ - ليس لمدير الانتاج حق احداث مصاريف رأسمالية في المصنع .
الخ . الا في حدود الميزانيات المعتمدة أو بتصريح خاص من المدير العام .
- ٢ - الاشراف اليومي على الأعمال الانتاجية من مسئولية مشرف العمال أو مدير المصنع المحلي الا في حالات خاصة مثل غيابهما أو لأسباب أخرى تتعلق بالثقة أو عدم الكفاءة .

الرؤوسين :

- رئيس الشراء ، رئيس المصنع ، رئيس تخطيط ومراقبة الانتاج ،
- رئيس بحوث الانتاج .

علاقات وظيفية :

- ١ - مع مدير ادارة التسويق لوضع خطط الانتاج وربطها بخطط التسويق .
- ٢ - مع مدير ادارة الأفراد لوضع برامج شئون الأفراد في ميدان الانتاج .



لقب الوظيفة : مدير التسويق

مسئول أمام : المدير العام

ان مدير التسويق مسئول أمام المدير العام عن ادارة جميع الوظائف التسويقية من تخطيط وتنظيم وتهيئة أفراد ورقابة على مجهودات البيع والدعاية والاعلان وابحاث السوق والخدمات .

مسؤوليات إدارية تحتوى على :

- ١ - الاشتراك في رسم الأهداف العامة والسياسات العامة والميزانيات والبرامج والخطط .
- ٢ - رسم الأهداف التسويقية والسياسات التسويقية والميزانيات والبرامج والخطط التسويقية .
- ٣ - تنظيم ادارة التسويق وتهيئة القوى البشرية للمناصب الرئيسية .
- ٤ - الرقابة على المجهودات التسويقية بقصد تحقيق الأهداف .

مسؤوليات وظيفية تتضمن :

- ٥ - بحوث التسويق : تحديد حجم ومواقع الاسواق ، اتجاهات العملاء ، احتياجاتهم وتفضيلاتهم في ضوء منتجات الشركة ، خدمات السلعة التي يرغبها المستهلكون ، احسن طرق البيع والتوزيع ، تحديد مناطق البيع ، اتجاهات الاسعار والتسعير ، اقتراحات تسعير المنتجات ، البرامج المثلى للبيع والاعلان ، تحليل الموقف الاقتصادي ، الاتجاهات الاقتصادية الاساسية ، الصناعية منها والتجارية .
- ٦ - تطوير المنتجات : مسئول عن تصميم المنتجات ورسم وتنفيذ

خطط السلعة ، تقديم اقتراحات للجهات العليا عن المواصفات المطلوبة في السلع الممكن بيعها .

- ٧ - الدعاية والاعلان : مسئول عن ادارة مجهودات الدعاية والاعلان من تخطيط وتنظيم تهيئة افراد وتنسيق ورقابة فيما يتعلق بالدعاية والتنظيم الفني والعرض والمعارض وتشمل برامج الدعاية وميزانيات الدعاية ورسم السياسات وتنفيذها .
- ٨ - المبيعات : مسئول عن ادارة المبيعات من رسم الأهداف ووضع البرامج والميزانيات وتعيين رجال البيع واختيارهم وتدريبهم ، واختيار قنوات التسويق والموزعين ، واختيار الاختصاصيين التسويقيين في المناطق ، وهو مسئول عن حصص المؤسسة في المبيعات الكلية للصناعة .
- ٩ - البرامج والسجلات (الرقابة) : مسئول عن التنبؤات التجارية والميزانيات التقديرية وسجلات المبيعات والاحصائيات وبرامج الانتاج لتحقيق طلبات المبيعات ، البضائع الجاهزة ، وطلبات العملاء ، مصروفات التسويق وتحليلها ، والرقابة على مجهودات الشركة .

المؤوسين :

- رئيس قسم المبيعات ، رئيس قسم الاعلان والدعاية ، رئيس قسم بحوث التسويق ، رئيس قسم الخدمات البيعية .
- ١ - التعاون مع ادارة الانتاج في تصميم وتطوير المنتجات وربط خطة الانتاج بخطة التسويق .
- ٢ - التعاون مع ادارة التمويل في رسم ميزانية التسويق في حدود السياسات المالية للمشروع .
- ٣ - الاشتراك مع ادارة الأفراد في وضع سياسات تعيين وتدريب وتعويض رجال التسويق .

* * *

لقب الوظيفة : مدير الأفراد

مسئول أمام : المدير العام
مسئول عن :

- ١ - تقديم اقتراحات الى المدير العام ومساعدته في رسم سياسات الأفراد لاقرارها من مجلس الادارة .

- ٢ - التأكد من أن سياسات الأفراد معروفة من جميع رؤساء الإدارات والمشرفين ومن جميع موظفي المنظمة .
- ٣ - وضع خطط واجراءات الاختيار والتعيين في حدود الميزانيات الموضوعة والبرامج المرسومة وبالتعاون مع مدير الانتاج ومدير التسويق .
- ٤ - تخطيط برامج التدريب للموظفين والاشراف على تنفيذها .
- ٥ - تحديد - تحت موافقة المدير العام - شروط الاستخدام بالنسبة لجميع الموظفين ما عدا رؤساء الإدارات .
- ٦ - تحديد - بالتعاون مع مدير الانتاج ومدير التسويق - نظم العمل وقواعده .
- ٧ - الاتصال بوزارة العمل (؟) في الشئون المتعلقة بالأفراد .
- ٨ - حل المشاكل العمالية ومشاكل النقابات بحضور مشرف العمال .
- ٩ - اقتراح ظروف العمل الملائمة والاسعافات الأولية والخدمات الترفيهية بالتعاون مع مدير الانتاج .
- ١٠ - مسك سجلات واحصائيات عن النواحي الاستخدامية المختلفة .
- ١١ - مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم وجعلهم راضين عن المؤسسة .
- ١٢ - في حدود الميزانيات - احداث الخدمات الطبية والاشراف عليها .
- ١٣ - الاحتفاظ بمعلومات حديثة ومستمرة عن مستوى الأجور السائدة والموضوعات الاخرى المتعلقة بسياسة المشروع .
- ١٤ - الاحتفاظ بمعلومات حديثة ومستمرة عن مستوى الأجور السائدة والموضوعات الاخرى المتعلقة بسياسة المشروع .
- ١٥ - التأكد من أن ادارة الأفراد تقوم باللازم فيما يتعلق بتحقيق أهدافها .

مسئوليات أخرى :

- ١٦ - اقتراح السياسات المتعلقة بإدارة الأفراد ولضعها تحت تصرف المدير العام سواء باستمرار أو في الحالات الاضطرارية .
- ١٧ - عمل الترتيبات النهائية المتعلقة بفصل الموظفين بعد التأكد من انها مطابقة للسياسات الموضوعة .
- ١٨ - تمثيل المشروع أمام الاتحادات المهنية أو النقابات في الأمور التي تتعلق بالمساومات الجماعية .
- ١٩ - حضور المؤتمرات والاجتماعات العلمية عند دراسة أو معالجة مشاكل الأفراد .

٢٠ - الاتصال بالمنظمات العلمية التي تهدف الى تطوير ادارة الأفراد

حدود مدير الأفراد :

١ - ليس لمدير الأفراد الحق النهائي أو السلطة النهائية في التعيين أو النقل فتصرفاته في هذا الصدد تخضع لموافقة مدير الانتاج ومدير التسويق .

٢ - ليس لمدير الأفراد سلطة اتخاذ قرار بشأن تحديد الاجور والمرتبات دون الرجوع الى الرئيس الادارى المختص والمدير العام .

٣ - ليس له سلطة فصل موظف أو نقله من وظيفته دون موافقة الرؤساء الاداريين المختصين ، وفي حالة الفصل يجب أخذ موافقة المدير العام .

المرؤوسين المباشرين :

رئيس التعيينات ، رئيس التدريب ، رئيس العلاقات الصناعية ، رئيس الخدمات .



لقب الوظيفة : المدير المالى

مسئول أمام : المدير العام

مسئوليات :

- ١ - تنفيذ السياسة المالية الموضوعة بمعرفة الادارة العليا .
- ٢ - تخطيط ورقابة جميع انواع المصروفات المتعلقة بتحقيق أهداف المشروع وسياساته .
- ٣ - تحضير الميزانيات التقديرية بما يتماشى مع السياسات العليا بشكل يضمن الرقابة على مختلف عمليات المشروع .
- ٤ - مسك الحسابات والدفاتر الملائمة التي تشمل جميع معاملات المشروع وتجهيز الحسابات السنوية (الميزانية العمومية وحساب التشغيل وحساب الأرباح والخسائر) لتقديمها للادارة العليا (مجلس الادارة) .

- ٥ - مسك سجلات وحسابات يتم تصميمها بحيث تظهر الموقف المالى للمشروع خصوصا فيما يتعلق بالارتباطات الخارجية ، وبشكل يجعل المدير العام للمشروع على علم فيما يتعلق بالرقابة على التكاليف .
- ٦ - تحضير قوائم دورية تظهر الأحوال المالية للمشروع فيما يتعلق بالميزانيات التقديرية .
- ٧ - توجيه نظر المدير العام الى أية انحرافات عن السياسات أو الخطط أو الميزانيات التقديرية حسب ما تظهره التقارير الدورية.
- ٨ - استلام النقدية والشيكات وأوراق القبض ... الخ .
- ٩ - العمل على تحصيل الديون من العملاء ، وذلك بالتعاون مع مدير المبيعات .
- ١٠ - اعلام الاداريين فى المشروع بكل الأخبار المتعلقة بالرقابة على الأجور والمواد والمصاريف الثابتة والتكاليف بصفة عامة .
- ١١ - تحضير تقارير أو احصائيات للمدير العام أو لى مدير آخر (بموافقة المدير العام) .
- ١٢ - مسك سجلات دائمة للاجور والمكافآت والمرتبات والسجلات الأخرى ... الخ .
- ١٣ - تخطيط وتنسيق ورقابة الأعمال المكتبية فى جميع أنحاء المشروع.

مسئوليات أخرى :

- ١ - التعاون مع مدير الانتاج فيما يتعلق بالنواحى المالية للانتاج .
- ٢ - التعاون مع مدير التسويق فيما يتعلق بالنواحى المالية للتسويق .
- ٢ - التعاون مع مدير التسويق فيما يتعلق بالنواحى المالية للتسويق والتعيينات وظروف العمل وتلك الأمور التى لها اثر مالى .
- ٤ - اعطاء النصح للمدير العام فيما يتعلق بالأمور المالية المختلفة .
- ٥ - الاتصال بالهيئات الحكومية والهيئات الأخرى فيما يتعلق بتمويل المشروع .

٦. - حضور اجتماعات مجلس الادارة فيما يتعلق بالنواحي المالية
أو عندما يطلب منه ذلك .

المرؤوسين المباشرين :

رئيس الحسابات والميزانية ، رئيس التكاليف ، رئيس الأعمال
المكتبية ، رئيس الخزينة .

حدود المدير المالي :

١ - لا يجوز للمدير المالي تعديل سياسات مالية الا بعد الرجوع
للادارة العليا كما أنه لا يجوز التصرف في المسائل المالية الا بعد
الرجوع للادارة العليا أو في حدود الميزانيات والسياسات المعتمدة
من الادارة العليا .

٢ - لا يجوز للمدير المالي الارتباط بأمور مالية مع الغير الا في حدود
ما سبق ذكره في البند (١) .

مواصفات شاغل المنصب الادارى (١)

بعد أن يتم تسجيل الوصف الوظيفي لكل منصب إداري يصبح
من الضروري إقرار المواصفات الواجب توافرها في شاغل منصب
إداري معين Man Description ومواصفات شاغل المنصب (١) هي
بيان بـ :

- ١ - الصفات الشخصية .
- ٢ - المعرفة بالتعليم والشهادات .
- ٣ - الخبرة العملية .

ومن الواضح أن هذه المواصفات تختلف من منصب إلى منصب .
وفيما يلي نموذج لمواصفات شاغل منصب مدير مبيعات في مشروع
متوسط يبيع عدة أنواع من الأجهزة الكهربائية في الداخل والخارج .

(١) سنقوم بدراسة الصفات العامة للاداريين في الفصل القادم .

منصب إدارى رقم

اسم المنصب : مدير مبيعات

الصفات الواجب توافرها في شاغل منصب إدارى

الصفات الشخصية :

- ١ — لا يزيد عن ٤٠ سنة ولا يقل عن ٢٥ •
- ٢ — قدرة كبيرة من الحيوية والنشاط •
- ٣ — قدرة ملحوظة على الاقتناع •
- ٤ — اهتمام وحب طبيعى للناس •
- ٥ — •

العلم والمعرفة :

- ١ — حاصل على شهادة •
- ٢ — يتكلم اللغة الانجليزية ولغة أخرى على الأقل (بالاضافة إلى اللغة العربية) •
- ٣ — •

الخبرة العملية :

- ١ — أن يكون قد اشتغل بأعمال البيع مدة لا تقل عن ثلاث سنوات ويفضل من له خبرة في الأجهزة الكهربائية •
- ٢ — أن يكون قد مارس بعض الأعمال الادارية •
- ٣ — •

واضح هنا أن هذه المواصفات خاصة بمدير مبيعات في منشأة متوسطة نسبيا ، أما إذا كانت المنشأة كبيرة ، فإن المواصفات تختلف — بداهة — حسب الوصف الوظيفي للمنصب الإداري .
فمدير الإنتاج مثلا قد يشترط فيه حصوله على بكالوريوس في الهندسة أو ماجستير في إدارة الأعمال مع بكالوريوس في الهندسة .. وهكذا .

المبادئ

نلخص فيما يلي المبادئ الأساسية التي عالجتها في هذا الفصل .

مبدأ توصيف الوظائف الإدارية :

من الأهمية بمكان أن تحدد الواجبات والسلطات والمسئوليات والعلاقات في أية منظمة تحديدا كتابيا واضحا (حتى يمكن أن تكون معروفة من الجميع ويمكن الرجوع إليها عند اللزوم) .

مبدأ توصيف الأشخاص الإداريين :

لكي يكون التنظيم موضوعيا فانه يجب أن تحدد الشروط الواجب توافرها في شاغلي المناصب الإدارية من واقع الأوصاف الوظيفية .. حتى يمكن اختيار الأشخاص الذين تتوافق فيهم الشروط المنصوص عليها .

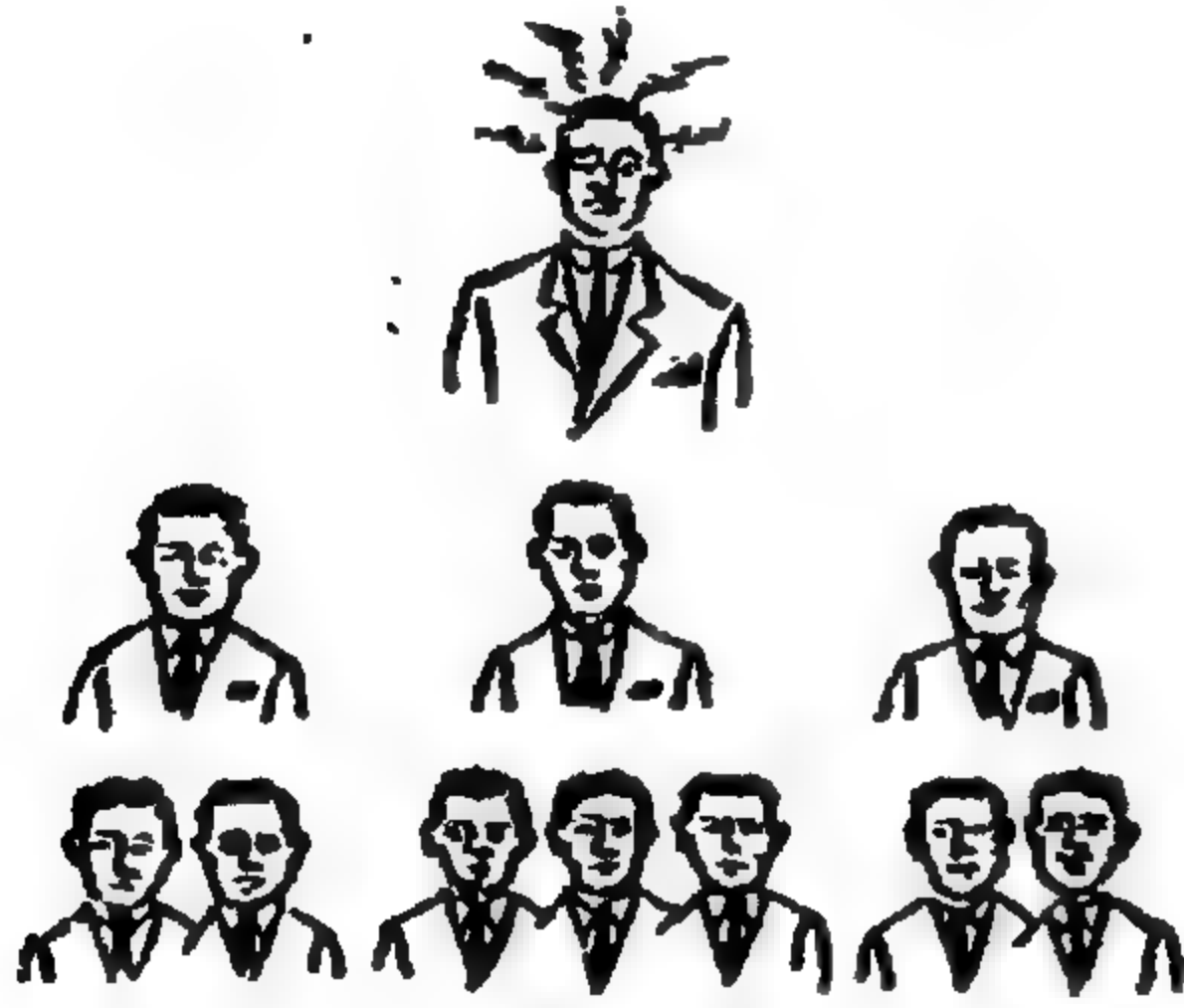
أسئلة

- ١ — ما هو المقصود بالخرائط التنظيمية ؟ هل تختلف هذه الخرائط عن الخرائط الجغرافية ؟
- ٢ — اشرح الفوائد التي يمكن الحصول عليها من رسم خرائط تنظيمية للمنظمات والمنشآت ؟
- ٣ — يرى البعض أن الخرائط التنظيمية تخلق شعورا سيئا لدى الرؤوسين ، لماذا ؟ هل تقترح عدم استخدام الخرائط التنظيمية ؟ بين الأسانيد التي اعتمدت عليها في إجابتك •
- ٤ — ما هي أنواع الخرائط التنظيمية ؟ وضح مزايا وعيوب كل نوع مبينا إلى أي نوع تميل شخصيا ؟
- ٥ — اكتب بألفاظ من عندك أوصاف وظيفية للمناصب الادارية التالية : مدير عام — مدير تسويق — مدير إنتاج — مدير مالي — مدير أفراد •
- ٦ — ما هي الحكمة من وضع الأوصاف الوظيفية للمناصب الادارية ؟
- ٧ — ما الفرق بين الوصف الوظيفي للمنصب الاداري ومواصفات شاغل المنصب الاداري ؟ ألا تعتقد أنه يمكن الاستغناء عن أحدهما ؟ هل هناك ارتباط بينهما ؟ وضح •

الفصل الرابع عشر

تنمية الهيئة الادارية

يهدف هذا الفصل إلى دراسة التنظيم في حالة الحركة .. أى حالة وجود الأشخاص في التنظيم ، فننكلم عن الصفات العامة الواجب توافرها في الإداريين .. في حصر الوظائف الادارية .. في التعيين والتدريب والمشجعات المادية وغير المادية .. في التنظيم غير الرسمي ومشاكل الاتصالات الشخصية بين الإداريين .. الخ .



انتهينا في الفصلين السابقين من تصميم الهيكل التنظيمي ومن واقع المواصفات لشاغلي المناصب يتم تعيين الإداريين وإسناد المناصب إليهم ، بمسئولياتها وسلطاتها (١) وبذلك يصبح التنظيم في حالة حركة بعد أن كان في حالة سكون .

ولا تنتهى عملية تشغيل التنظيم (تنمية الهيئة الادارية) بتعيين المديرين في مناصبهم وإنما تتعداها إلى تدريبهم وتلقينهم مفاهيمهم وتوسيع آفاقهم بشكل يتناسب مع المسؤوليات التي تقع على عاتقهم وما يتطلب ذلك من نقل أو ترقية أو فصل أو حل المشاكل التي تحدث نتيجة وجود الأشخاص في المناصب الادارية .

(١) من المصائب التي تعانيها بعض المشروعات التجاء مديروها الى «تفصيل» مناصب لتلائم أشخاص معينين بالذات ، سواء فيما يتعلق بايجادها أو بتحديد مسئولياتها أو تحديد سلطاتها . ان ذلك يؤدي الى خفض الروح المعنوية في الجهاز الادارى بأكمله ، وبذلك يكون التدهور والفشل النتيجة الطبيعية لمثل هذا التصرف .

وفبل أن نبحث في تعيين الاداريين فائنا سنتكلم عن الصفات العامة الواجب توافرها في الاداريين .

الصفات العامة للاداريين

من الأهمية بمكان دراسة الصفات العامة الواجب توافرها في الاداريين والالتزام بها عند الاختيار . ذلك لأن الاداريين مسئولون عن تحقيق توازن أمثل بين المصالح المختلفة للموظفين والعمال والمستثمرين والمستهلكين وأفراد المجتمع بصفة عامة . . فهم يعملون مع أشخاص وهم بمثابة الرؤساء والقادة . . فإن كانوا ضعفاء كانت أجهزتهم التي يديرونها ضعيفة . . وإن كانت أخلاقهم رديئة كانت القيم الأخلاقية في الجهاز كله أو معظمه رديئة . . وإن كانوا عصبيين أو مستهترين سرت العصبية والاستهتار في الجهاز الادارى .

وعلى هذا فمن الضروري توافر صفات عامة في الاداريين بالإضافة إلى الصفات الواجب توافرها لشاغل منصب إدارى معين .

وفيما يلى تلخيص لهذه الصفات العامة : (لاحظ أن هذه الصفات كلها مستمدة من طبيعة النشاط الادارى ذاته) .

١ — الصحة الجيدة والخلو من الأمراض التى تؤثر بشكل ملحوظ على أداء العمل الادارى الذى يتطلب الاشراف وحل المشاكل والتفكير المستمر . منطقيا كان أو ابتكاريا .

٢ — الحيوية أى القدرة والنشاط الظاهر بعكس الخمول والكسل ، فإذا كان الرئيس الادارى خاملا تفشى الخمول في الجهاز كله . (لاحظ أن الشخص الذى يتمتع بصحة جيدة قد لا يتصف بالحيوية) .

٣ — الذكاء : أى القدرة على ربط الأشياء التى تبدو غير مترابطة

لأول وهلة .. فهي قدرة على الفهم والتذكر وربط الحقائق والظواهر بعضها ببعض .. قدرة على الاستدلال والتدليل Reasoning فبدون الذكاء وبدون الترتيب العقلي يصعب اتخاذ قرارات حكيمة .

٤ — عقل علمي (اتجاه علمي للعقل) • لا يكفي أن يكون الإداري ذكيا وإنما يجب أن يتمتع بصفات العقل العلمي (راجع ما ذكرناه في باب اتخاذ القرارات) • فالإداري يتقابل مشاكل كثيرة تتطلب قدرة تحليلية .. قدرة على إحداث توازن .. قدرة على إيجاد الحلول والاستفادة بها دون الاعتماد على العاطفة ودون التحيز (١) .. حتى تكون القرارات حكيمة .

٥ — الابتكار ، وهذه الصفة استمرار لصفة العقل العلمي • فمن الضروري على الإداري أن يعرف الاتجاهات المختلفة داخل المشروع وخارجه .. ويعرف كيف يستفيد منها في إدراك المشاكل والظروف التي تنتج أو تنتج من هذه الاتجاهات وحل هذه المشاكل بطريقة جديدة تحقق توازنا أمثلا للمصالح المختلفة واستخداما كاملا للموارد المادية والبشرية • فالإداري يجب أن لا يرضى بالأحوال القائمة status quo ويتركها كما هي ، وإنما يجب أن يسعى إلى الأحسن باستمرار .

٦ — قوة الاقناع : أي القدرة على شرح الأسباب والحجج المقنعة • وبدون هذه القدرة يفقد الرئيس صفته كشخص أكثر علما وتفهما للأمر • ويصاحب هذه الصفة صفة أخرى هي انطلاق اللسان والقدرة على التعبير بالألفاظ

(١) نسمع كثيرا القول بأن «فلان عقله مفتوح» أي ينصت لكل رأي ولكل فكرة ..

الملائمة حتى يستطيع أن يعبر عن أفكاره بأحسن طريقة ممكنة (ويظهر أثر القدرة على الكلام عندما نذكر موضوع الاتصال) •

٧ — الحزم : أى عدم التردد فى اتخاذ القرارات وبمجرد أن يتخذ القرار يعمل الرئيس الإدارى على تنفيذه دون تردد (راجع موضوع التردد فى اتخاذ القرارات) •

٨ — المبادرة : أى القدرة على التفكير والتصرف من ذاته •• دون الاعتماد على الآخرين ليطالبوا منه التفكير أو التصرف • وتتطلب هذه الصفة من الرئيس الإدارى أن يكون مستقلاً فى التفكير معتمداً على نفسه فى التنفيذ لا يخشى الأخطاء •• ينظر إلى المشاكل على أنها فرص لا معوقات • فهو يسعى بطبيعته — دون إيعاز من آخرين — إلى الاستفادة من الفرص الموجودة وإلى خلق فرص لم تكن موجودة •

٩ — استعداد وحب طبيعى للناس : ويظهر ذلك فى قدرة الإدارى على جذب الآخرين (موظفين وعمال وزملاء وعملاء وموردين •• الخ) إليه بانفعالاته وردات أفعاله المحبوبة • وهذا الاستعداد الطبيعى ضرورى للانسجام المتبادل حتى تتم الأعمال بيسر وسلام • ويصحب هذا الاستعداد أيضاً الرغبة فى التعاون مع الآخرين : أى استعداد لتكييف رغباته مع رغبات الآخرين فهو تفاهم مزدوج على العمل الجماعى •• فى تحقيق هدف مشترك •

١٠ — حسن التصرف : أى القدرة على معرفة الاتجاه السليم فيما يجب عمله أو قوله وما لا يجوز عمله أو قوله فى وقت معين إزاء أمور محرجة أو مواقف مخجلة •

١١ — المرونة : أى القدرة على تكييف نفسه ومنظمته للظروف

والتغيرات في الوقت المناسب دون الالتزام بمفاهيم ظهر
عدم صلاحيتها .

١٢ — شعور بالقيم : أى القدرة على إدراك الأهمية النسبية
لمختلف المشاكل من أجل حلها بترتيب متناسق .. وهذه
القدرة أساسا هى القدرة على التفكير فى الأساسيات دون
الانغماس فى التفاصيل .. والقدرة على التمييز بين المهم
والأهم .

١٣ — تشبع بالقيم الأخلاقية الحميدة (١) :

(أ) العدالة : المساواة فى الحقوق والمساواة فى الواجبات .

(ب) الصدق : مطابقة الفكر والرأى مع الواقع .

(ج) الشجاعة : الاستعداد للتغلب على الذات والتضحية بها
فى سبيل تحقيق شئ ما .. وهى على ذلك القدرة على
تحمل المشقة وتحمل النتائج والمخاطر .. فى سبيل
شئ ما .

(د) الاخلاص .

(هـ) التواضع .

١٤ — الايمان بالله والالتزام بالتعاليم السماوية .

وكما هو ملاحظ فانه من الممكن تقسيم هذه الصفات فى مجموعات :
صفات جسمانية ، صفات فكرية ، صفات سيكولوجية ، صفات
اجتماعية ، وأخيرا صفات روحانية .

(١) من قائمة كبيرة للقيم الأخلاقية الحميدة : الحياء ، الدعة ،
الوقار ، النبل ، الكرم ، الايثار ، المروامة ، السماحة ، الشهامة ...
الخ .

الصفات الرئيسية في الإداريين :

بعد أن عددنا الصفات العامة للإداريين نذكر فيما يلي تلك الصفات التي تسبب فشل المشروع • ولك أن تسأل نفسك فيما إذا كنت تريد أن تعمل تحت رئاسة شخص له الصفات الآتية :

- ١ — غبي ولا يستطيع أن يعبر عن وجهة نظره أو أفكاره إن كانت لديه أفكار •
- ٢ — غير أمين ولا يشعر بالمسئولية •
- ٣ — ليس لديه شعور بأهمية الأموال ولا إحساس بأرقامها •
- ٤ — مذبذب وينفعل بسرعة •
- ٥ — لا يعرف ماذا يجري وماذا يريد •
- ٦ — يبذل وقته في أغراضه الخاصة •
- ٧ — ينفهم في التفاصيل على حساب الأمور الأساسية •
- ٨ — ليس لديه رغبة في الحركة أو بذل الجهد •
- ٩ — غير صادق ولا أمين •
- ١٠ — متكبر وغلظ القلب واللسان •
- ١١ — لا يريد تحمل أي مسئولية •

تكوين الهيئة الادارية

حصر الوظائف الادارية :

إن أول مرحلة في تنمية الهيئة الادارية هي حصر المناصب الادارية ويتم ذلك بحصر المناصب الادارية الظاهرة على الخريطة التنظيمية ثم التوقع بعند الاستقالات والاقالات والفصل والعجز نتيجة ضعف الصحة وإنهاء الخدمة لبلوغ سن العجز والموت • الخ • ومعرفة قدرة الإداريين الموجودين على ملء مناصب إدارية أعلى • مع التوقع بأية تغييرات في الهيكل الإداري في المستقبل •

تعين الرؤساء الإداريين :

يتم تعين الرؤساء الإداريين من داخل المشروع (بالترقية أو بالنقل) أو من خارج المشروع • ولكل طريقه مزايا وعيوب • فمن مزايا التعيين من الداخل :

- ١ — إلمام الرئيس الإداري بظروف المشروع ومشكلاته •
 - ٢ — قدرته على إحداث التعاون والتنسيق مع زملائه السابقين •
- ومن عيوب التعيين من الداخل :

- ١ — الغيرة التي يشعر بها زملاؤه الذين لم يتم ترقيةهم وبذلك يكون استعدادهم للتعاون أقل •
- ٢ — سيطرة الوظيفة التي كان يشغلها الرئيس الإداري سابقا على وظيفته الحالية الأمر الذي غالبا ما يجعل آفاقه محدودة بسابق خبراته •

ومن أهم مزايا التعيين من خارج المشروع هي قدرة الرئيس الإداري الجديد على النظر إلى المشروع بآفاق جديدة غير محدودة بالمشاكل الصغيرة • إلا أنه يعاب على هذه الطريقة بأن المرؤوسين يشعرون — في البداية — بوجود « دخيل » عليهم •

تطوير الهيئة الإدارية

تدريب الهيئة الإدارية :

إن مسئولية تدريب الهيئة الإدارية تقع على عاتق الرئيس الإداري الأعلى في المشروع • وتعتبر « اللامركزية » وسيلة من وسائل تدريب الإداريين على وظائف أعلى ، حيث يتم إشراك الرؤساء الإداريين في المستويات الإدارية الأقل في اتخاذ قرارات هامة وكثيرة • كما يعتبر التوجيه (موضوع الباب القادم) أساسيا في تدريب المرؤوسين •

وتساهم جمعيات (أو معاهد) الادارة في كثير من الدول المتقدمة والنامية في تدريب المديرين ، في برامج أو حلقات ، تعتمد خصيصا لهذا الغرض . ففي أمريكا تقوم جمعية الادارة الأمريكية American Management Association بعمل برامج تدريبية بصفة دورية كما تقوم باصدار النشرات المتعلقة بأمور إدارية . ويقوم معهد الادارة البريطاني British Institute of Management ببرامج مماثلة

وقد اهتمت جمهورية مصر العربية بتدريب المديرين وزيادة عدد المديرين الأكفاء في قطاع الأعمال فصدر قرار جمهوري عام ١٩٧٠ بإنشاء المعهد القومي للتنمية الادارية . ومن أهدافه :

١ — تنمية وتنسيق الجهود التي تساهم في زيادة المديرين الأكفاء .

٢ — القيام بالأبحاث في مجالات الادارة لخلق المعرفة التي تساهم في تطوير الكفاءات الادارية على جميع المستويات .

٣ — القيام أو المساهمة في برامج تطوير للمديرين لمختلف المؤسسات سواء في القطاع الخاص أو في القطاع العام .

ويقوم المعهد البريطاني للادارة بالخدمات الآتية :

١ — معلومات شاملة وخدمات استشارية عن السياسات الادارية والأساليب الادارية وكذلك عن تطوير الإداريين وما يشمل ذلك من تعليم وتدريب .

٢ — دراسات وأبحاث عن بعض النواحي الخاصة في الادارة .

٣. — إقامة مؤتمرات وقاعات بحث في السياسات الادارية والمواد المتخصصة .
- ٤ — تقديم مكتبة تشمل مستندات في نواحي الادارة : المبادئ والتطبيق .
- ٥ — نشر مجلات دورية ، شهرية ودورية مثل « المدير » « بعض الأفكار الادارية » وبعض الأبحاث .
- ٦ — تبادل المعرفة الادارية مع إدارات المشاريع في العالم .

ترقية الرؤساء الاداريين :

من الضروري إفساح المجال للرؤساء الاداريين للترقية في الجهاز الاداري حتى يكون ذلك دافعا لهم في أداء أعمالهم على مستوى عال من الكفاية والمثالية . كما أنه من الضروري أن تتم الترقية ببناء على قياس للجدارة والكفاءة وليس بمرور الزمن .
(الأقدمية) .

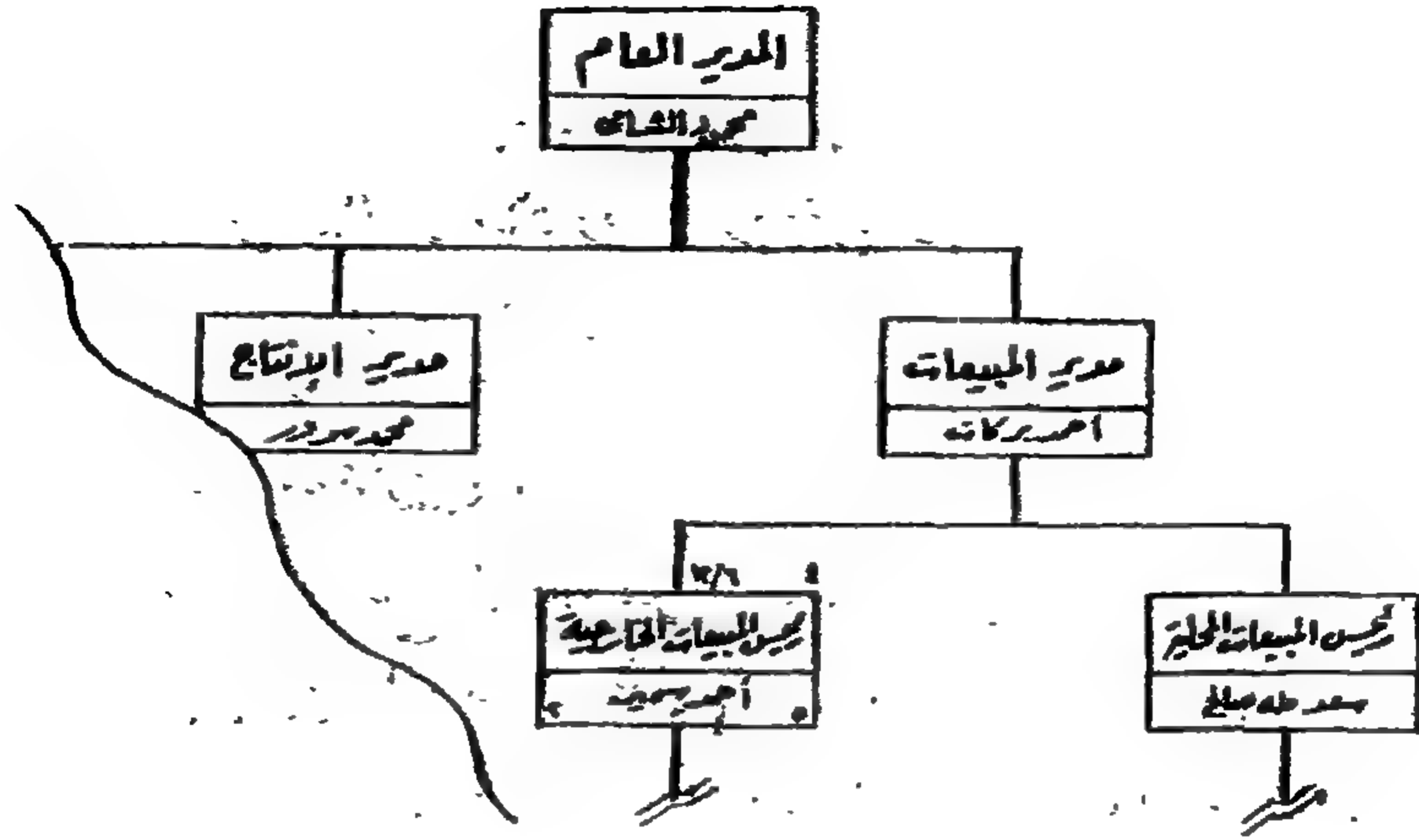
الرقابة على كيان الهيئة الادارية

الهيئة الادارية هي القوة المحركة في المشروع ، فاذا كانت هذه القوة غير موجودة ناقصة أو خاملة فان المشروع سيتوقف إن لم يتدهور ويفشل نهائيا .

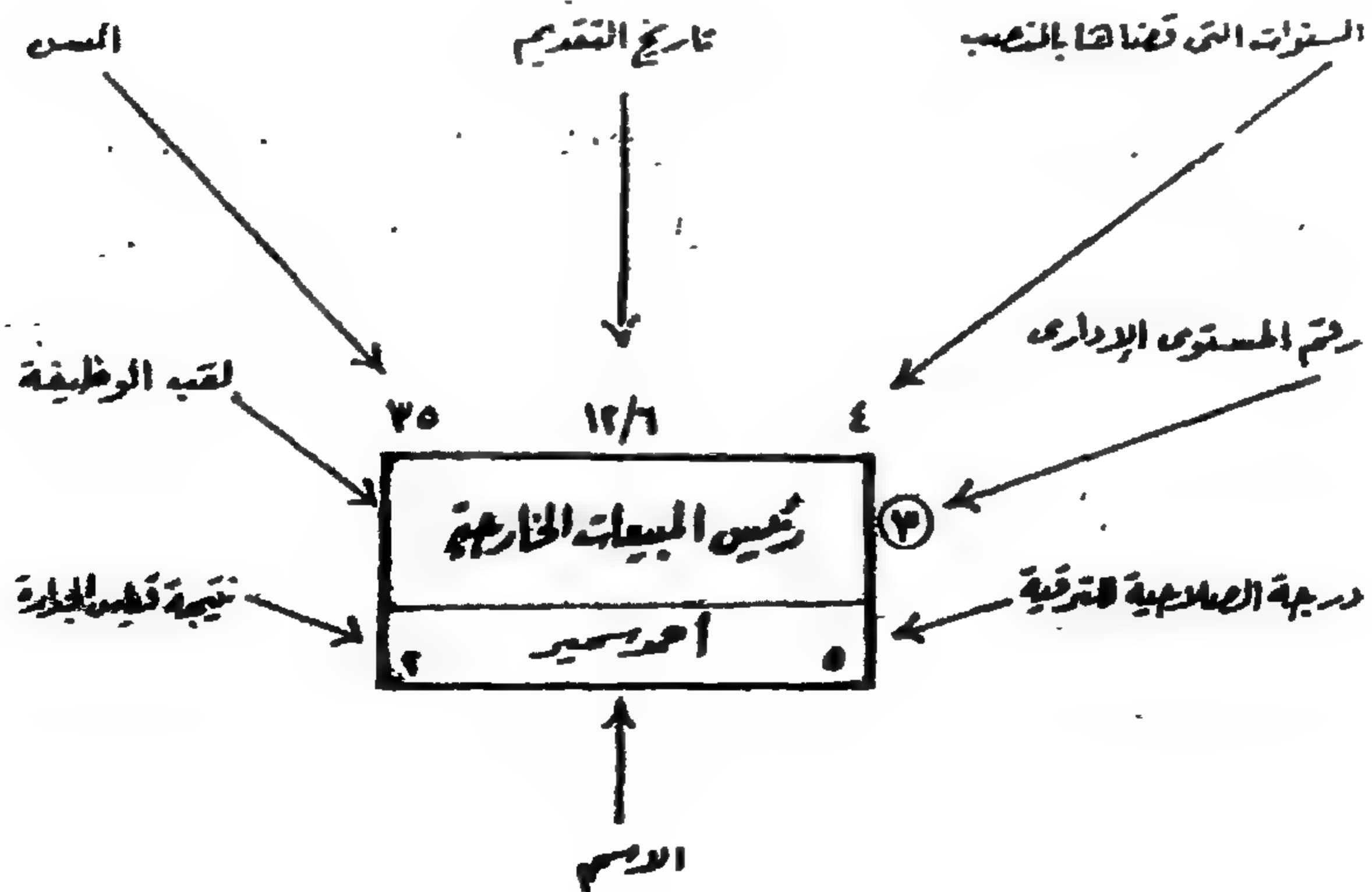
لذلك فمن الضروري التنبؤ بالمناصب التي ستخلو (١) في المستقبل (القريب والبعيد) ، والاستعداد لها سواء بالتعيين أو بالتدريب أو بالترقية أو بالنقل . ويمكن استخدام الخرائط التنظيمية للرقابة على كيان الهيئة الادارية بعبد كتابة أسماء الأشخاص على المناصب وكتابة البيانات الأخرى الملائمة .

(١) تصبح المناصب شاغرة إما باستقالة أصحابها أو إقالتهم .
بنقلهم أو ترقيتهم أو فصلهم ، أو بلوغهم سن انتهاء الخدمة أو بموتهم .

وفيما يلي بعض الخرائط والرموز والأشكال التي تساعد في تحليل
كيان الهيئة الادارية :



وفيما يلي تكبيرا لبيانات منصب رئيس المبيعات الخارجية الظاهر
في الخريطة السابقة :



ويوضح الكشف التسالي نموذجاً عن كيفية الرقابة على كيان
الهيئة الادارية . لاحظ الدرجات المختلفة لقياس الجدارة ورموزها :

(١ ٢ ٢ ٢ ٢ + ٤ - ٢ ٣ ٤ ٤) وكذلك الدرجات المختلفة لصلاحية
الترقية ورموزها (٨ ٤ ٧ ٤ ٦ ٤ ٥) .

كشف الرقابة على كيان الهيئة الإدارية

١٩٦٩/١٢/١٥ د

مستوى إداري رقم	عدد الإداريين	متوسط السن	قياس الجدارة						الصلاحية للترقية			
			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨		
١	١	٥٥										
٢	٥	٤٥										
٣	٥٥	٣٥	٥	١٠	٦	٤			١٧	٢		
٤												

بيانات الرموز : ١ جيد ٢ مقبول ٣ أقل من مقبول ٤ غير صالح للترقية
٥ مقبول ٦ مقبول ٧ مقبول ٨ غير صالح للترقية
٩ مقبول ١٠ مقبول ١١ مقبول ١٢ مقبول ١٣ مقبول ١٤ مقبول ١٥ مقبول ١٦ مقبول ١٧ مقبول ١٨ مقبول ١٩ مقبول ٢٠ مقبول ٢١ مقبول ٢٢ مقبول ٢٣ مقبول ٢٤ مقبول ٢٥ مقبول ٢٦ مقبول ٢٧ مقبول ٢٨ مقبول ٢٩ مقبول ٣٠ مقبول ٣١ مقبول ٣٢ مقبول ٣٣ مقبول ٣٤ مقبول ٣٥ مقبول ٣٦ مقبول ٣٧ مقبول ٣٨ مقبول ٣٩ مقبول ٤٠ مقبول ٤١ مقبول ٤٢ مقبول ٤٣ مقبول ٤٤ مقبول ٤٥ مقبول ٤٦ مقبول ٤٧ مقبول ٤٨ مقبول ٤٩ مقبول ٥٠ مقبول ٥١ مقبول ٥٢ مقبول ٥٣ مقبول ٥٤ مقبول ٥٥ مقبول ٥٦ مقبول ٥٧ مقبول ٥٨ مقبول ٥٩ مقبول ٦٠ مقبول ٦١ مقبول ٦٢ مقبول ٦٣ مقبول ٦٤ مقبول ٦٥ مقبول ٦٦ مقبول ٦٧ مقبول ٦٨ مقبول ٦٩ مقبول ٧٠ مقبول ٧١ مقبول ٧٢ مقبول ٧٣ مقبول ٧٤ مقبول ٧٥ مقبول ٧٦ مقبول ٧٧ مقبول ٧٨ مقبول ٧٩ مقبول ٨٠ مقبول ٨١ مقبول ٨٢ مقبول ٨٣ مقبول ٨٤ مقبول ٨٥ مقبول ٨٦ مقبول ٨٧ مقبول ٨٨ مقبول ٨٩ مقبول ٩٠ مقبول ٩١ مقبول ٩٢ مقبول ٩٣ مقبول ٩٤ مقبول ٩٥ مقبول ٩٦ مقبول ٩٧ مقبول ٩٨ مقبول ٩٩ مقبول ١٠٠ مقبول

ويتعد أن انتهينا من تكوين الهيئة الادارية وتدريبها والرقابة
عليها فخصص الصفحات التالية لدراسة التنظيم في حالة الحركة ..
حالة وجود الأشخاص - الذي تقرّر اختيارهم - في مناصبهم
في الهيكل التنظيمي .

طبيعة التنظيم في حالة الحركة

يستمد كل فرد في الهيكل التنظيمي سلطاته ومسؤولياته وعلاقاته من اللوائح التنظيمية دون أى اعتبار للعوامل الانسانية . ولكن وجود الأشخاص يجعل الصورة البسيطة التى عالجتاها فى الأبواب السابقة معقدة . لذلك من الضروري على المنظم أو الإدارى إدخال الاعتبارات الانسانية فى التنظيم ، لتكييف البناء أو الهيكل - الذى تم تصميمه على أساس موضوعى - للنواحي الانسانية .

إن الانسان يعيش ويعمل مع غيره . ومن هنا فان علاقات الأشخاص تأخذ نمطا خاصا فى حدود النمط العام للمجتمع بأكمله . ففى كل مشروع نجد أن تصرفات الأشخاص فيه تخضع لنمط معين ناتج من عنصرين أساسيين :

١ - العادات والتقاليد .

٢ - المجموعات غير الرسمية بين المستخدمين والتى تؤثر بشكل قوى على اتجاهاتهم ومعتقداتهم وتصرفاتهم .

وهذه المجموعات غير الرسمية غالبا ما تتركز مصالحها حول مصالح شخصية قد تختلف عن مصالح المشروع وأهدافه .

العادات والتقاليد :

يتفق العلماء على أن الجزء الصغير من تصرفات الانسان يخضع للعقل والمنطق ، أما الجزء الكبير فهو يتأثر بالعادات والتقاليد . وبالرغم من أن سياسات الشركة وأهدافها تحدد العادات والتقاليد التى تتبع فى الشركة ، إلا أنه غالبا ما تنشأ عادات وتقاليد بين الأشخاص يكون أكثرها خارجا عن مجال السياسات والخطط الموضوعة .

ولا شك أن تصميم الهيكل التنظيمى يصبح أكثر فاعلية إذا أخذ فى الحسبان العادات والتقاليد المتوقعة ، التى قد تؤدي إلى

نجاح المشروع أو إلى فشله • ويجب على المدير الناهض أن يدخل ذلك في الحساب • فهو لا يستطيع أن يلغى العادات والتقاليد في العمل بإصدار أوامر إدارية • وإنما يجب أن تكون هناك خطوات إيجابية لتغيير العادات والتقاليد غير المرغوب فيها عن طريق :

- (أ) شرح العادات والتقاليد المطلوب تغييرها بوضوح •
- (ب) إفساح المجال لإظهار التصرفات المرغوبة •
- (ج) التشجيع المعنوي وإعطاء المكافآت المادية •

المجموعات غير الرسمية :

في كل مجموعة من الأفراد غالبا ما ينشأ عدة مجموعات صغيرة ، غير منصوص عليها في لوائح المشروع ، يطلق عليها مجموعات غير رسمية • فأعضاء هذه المجموعات يرون بعضهم كثيرا وبصفة دورية أثناء العمل ، أثناء الغذاء أو في وقت الذهاب أو الاياب • إنهم يكتشفون انسجاما وتوافقا ومصالح مشتركة بينهم • وكثير من الأفراد يحصلون على اشباع حاجاتهم النفسية بواسطة هذه المجموعات غير الرسمية • فأعضاء هذه المجموعات يتمتعون :

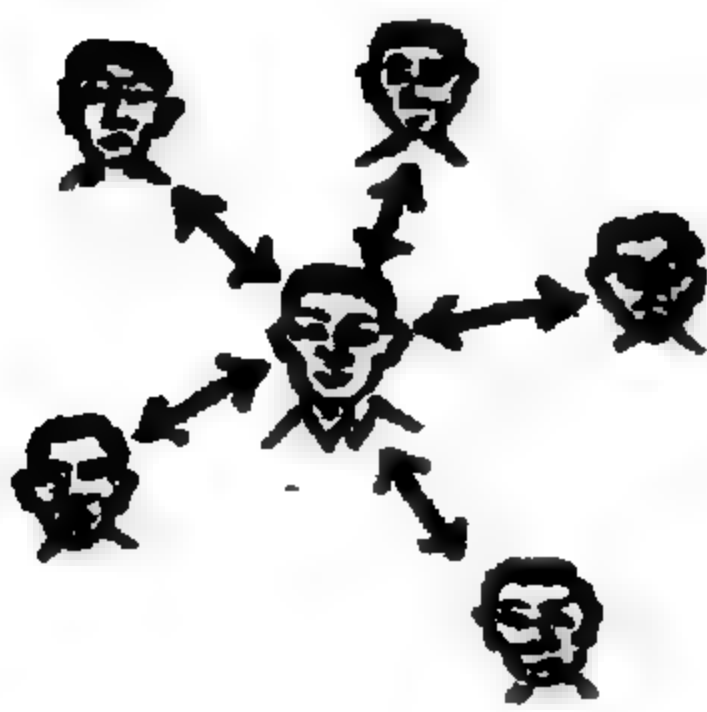
- ١ — بشعور الانتماء للمجموعة •
- ٢ — بالاطمئنان الداخلي والثقة بالنفس •
- ٣ — وبالحمائية الجماعية في موقف معين ضد اعتداء خارجي •

وتؤثر هذه المجتمعات الصغيرة غير الرسمية داخل المشروع في تصرفات أفرادها • فهذه المجتمعات تخلق نوعا من المعايير التي يرتبط بها أفراد المجموعة • فكثير من الأفراد يشعرون بشعور معين نتيجة أن بعض أفراد المجموعة (التي ينتمون إليها) يشعرون بنفس الشعور وليس للحقيقة ذاتها •

وإذا شملت هذه المجموعة غير الرسمية أشخاصا عدة على مستويات إدارية عدة في الجهاز التنظيمي فقد يخلق ذلك كثيرا من المشاكل التي تجعل التنظيم الرسمي غير ذي فاعلية .

نماذج للمجموعات غير الرسمية :

ليس من السهل حصر النماذج المختلفة للمجموعات غير الرسمية ، إلا أننا سنورد بعض النماذج المبسطة لايضاح العلاقات غير الرسمية . وفي الحياة العملية غالبا

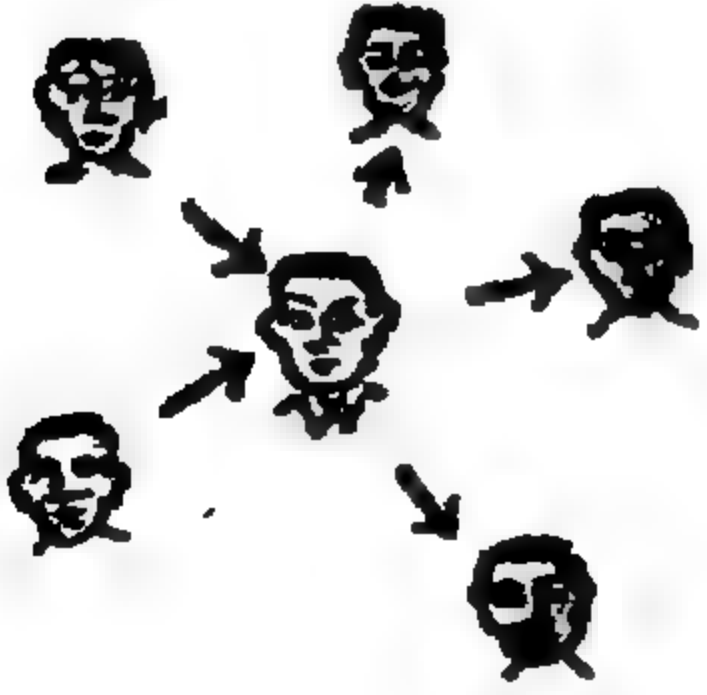


ما نجد أن هذه « العلاقات على شيء كبير من التشابك .

في هذه المجموعة نرى شخصا واحدا له « شعبية » كبيرة ، حيث يميل إليه جميع أفراد المجموعة ،

كما يميل هو إلى جميع الأفراد . ويوضح السهم ← → هذه العلاقة المتبادلة .

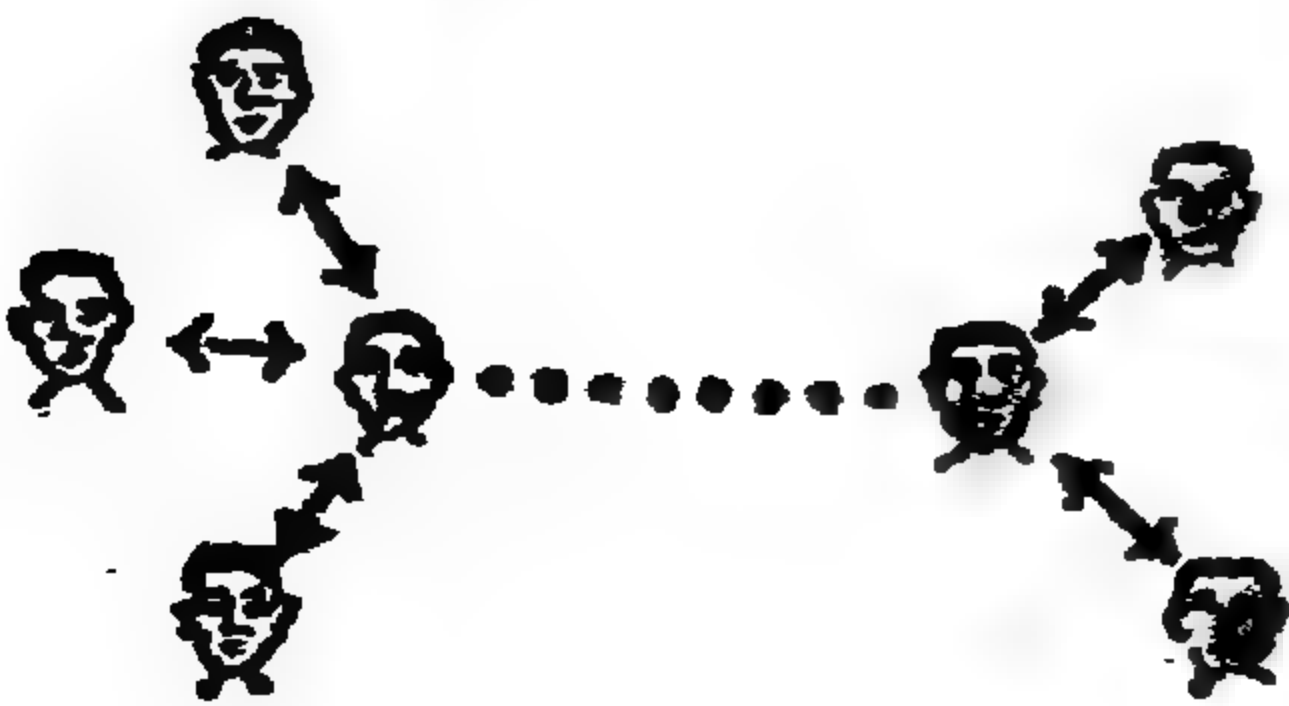
أما في هذه المجموعة نجد أن العلاقة المتبادلة بين الشخص الذي في الوسط وبين أفراد المجموعة غير موجودة ، فنرى أنه يميل إلى ثلاثة (وهم لا يميلون إليه) ، كما



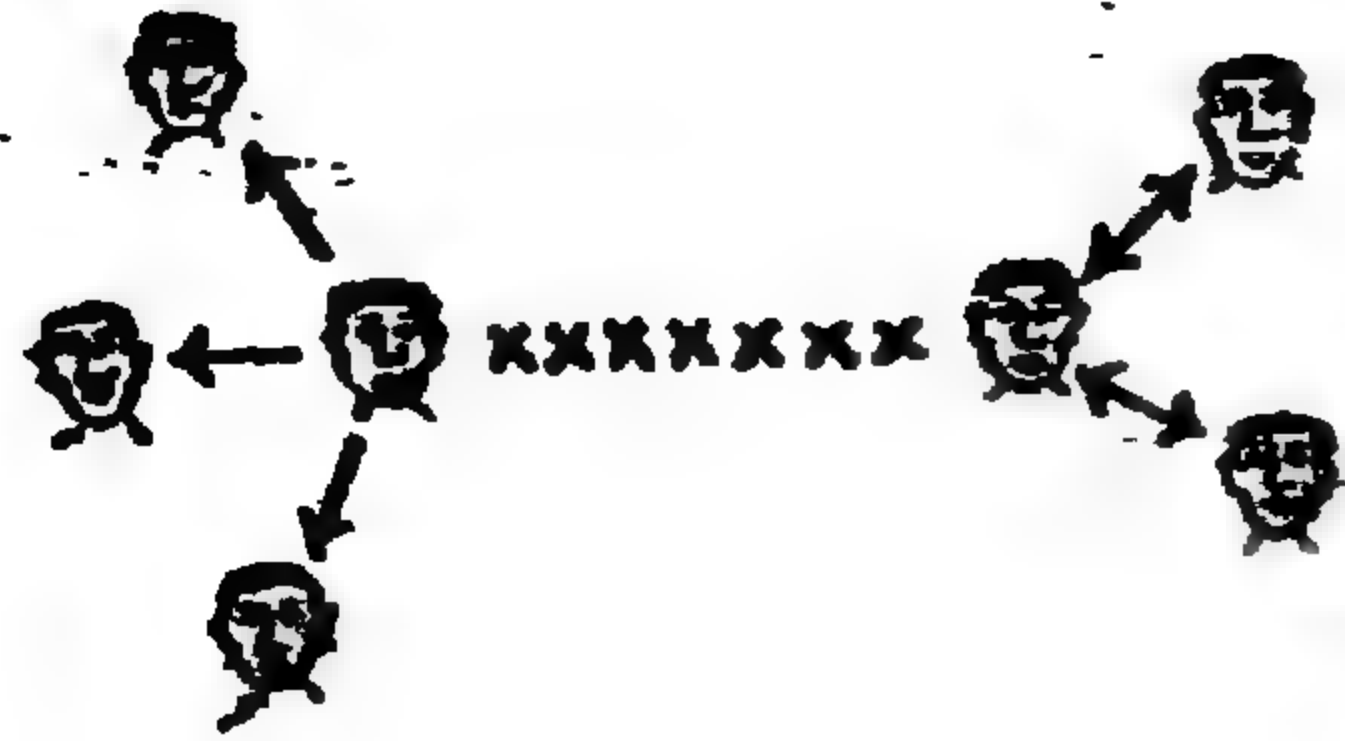
يرى أن هناك أشخاص يميلون إليه وهو لا يميل إليهم . والسهم ←

يرمز إلى هدم العلاقة التي من طرف واحد .

وفي الواقع غالبا ما نجد أكثر من مجموعة واحدة . فهذا الشكل يبين وجود مجموعتين ، كل مجموعة تلتف حول شخص .



والعلاقة بين الشخص الأوسط في المجموعة الأولى وبين الشخص الأوسط في المجموعة الثانية علاقة عدم اكتراث بـ (.....) .

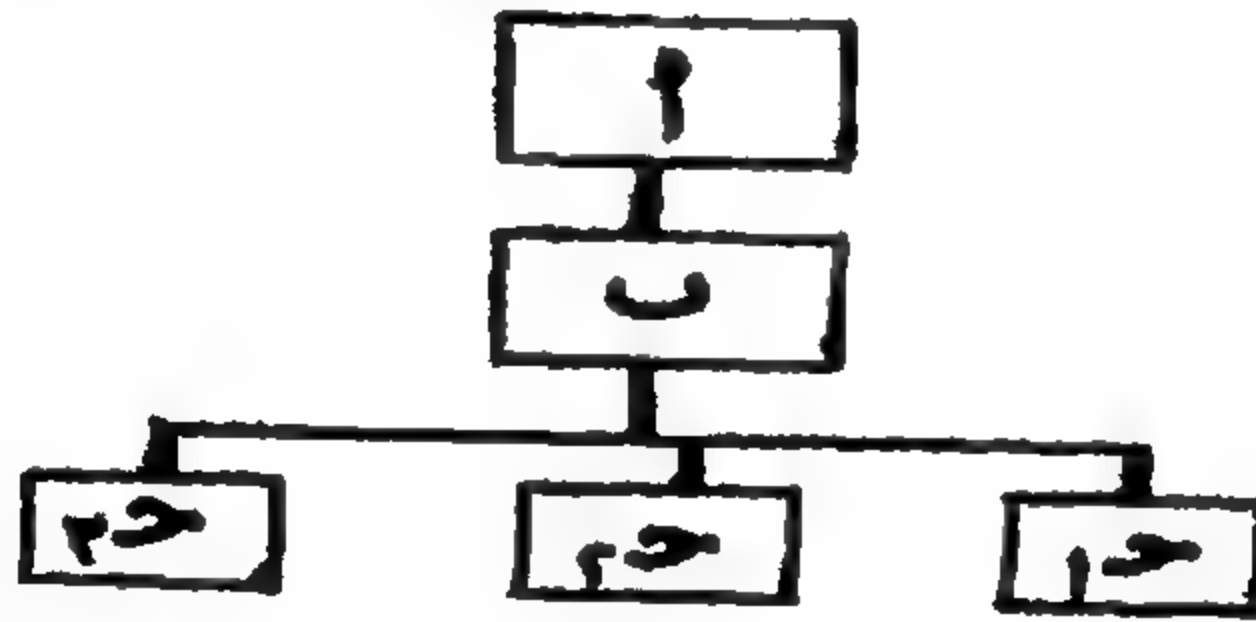


أما في هذا الشكل فإن
هذه العلاقة المذكورة بين
المجموعتين علاقة عدااء وعدم
محبة كما ويرمز اليها بالآتي
• X X

بعض مشاكل التنظيم في حالة الحركة :

قد يكون الهيكل التنظيمي سليما من ناحية تحديد المسؤوليات
وتحديد السلطات وتحديد العلاقات بين المناصب الادارية المختلفة .
واكن وجود الانسان البشرى في الجهاز التنظيمي يثير كثيرا من المشاكل .
وسنعالج في الصفحات التالية بعض مشاكل التنظيم بعد أن يشغل
الأفراد المناصب الادارية .

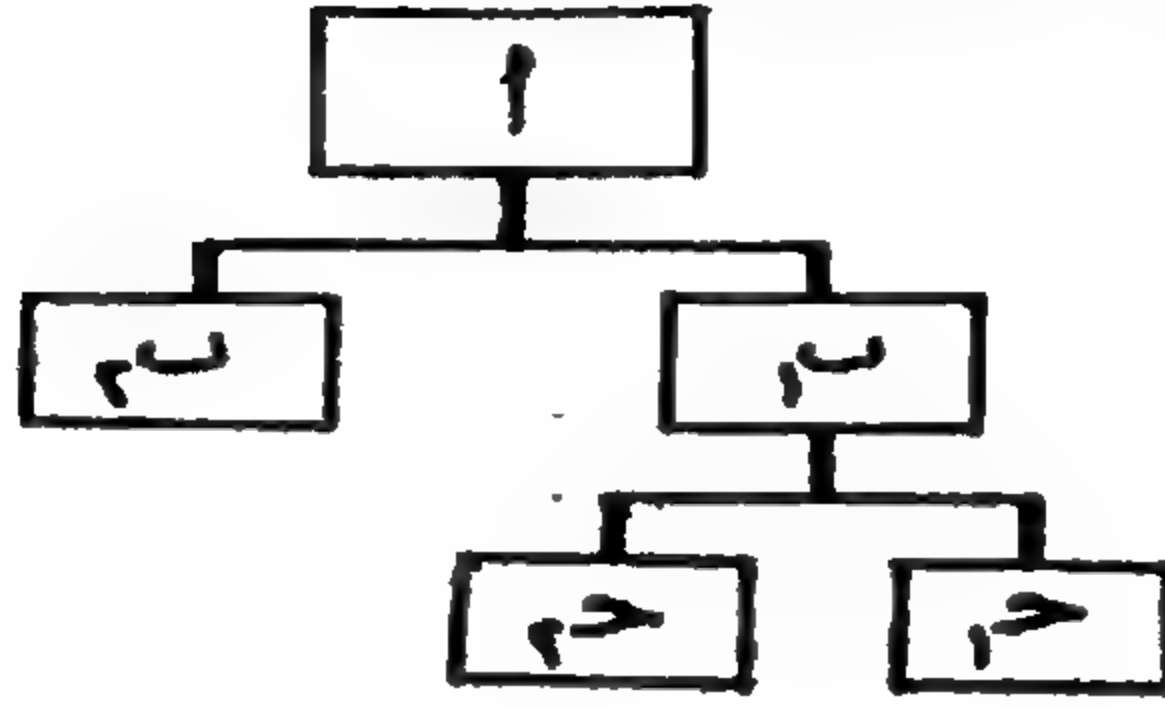
بعض المشاكل التي تنشأ عن وجود تفاوت في الأعمار بين الإداريين :



من الخريطة يتضح أن (ب) مرؤوس لـ (أ) وأن كل من (ج١) ،
(ج٢) ، (ج٣) مرؤوسون لـ (ب) . لنفرض أن (ج١) شخص صغير السن
وطموح . ولذلك فنحن نتوقع اما أن يرقى - في المستقبل القريب -
الى مستوى ادارى (ب) واما أن يصبح غير راض عن عمله وقد يحاول
ترك المشروع للحصول على فرص الترقى . وقد يعرف (ب) أو (أ) ذلك
عن (ج١) . وعلى هذا يقوم (أ) بطلب أعمال من (ب) على أساس أن
الأخير سيعتمد على (ج١) في أدائها . وغالبا ما يجتمع (أ) مع (ب) أو
مع ج١ باستمرار . ومعنى ذلك أن (ج١) ارتفع إلى مرتبة أعلى . وقد

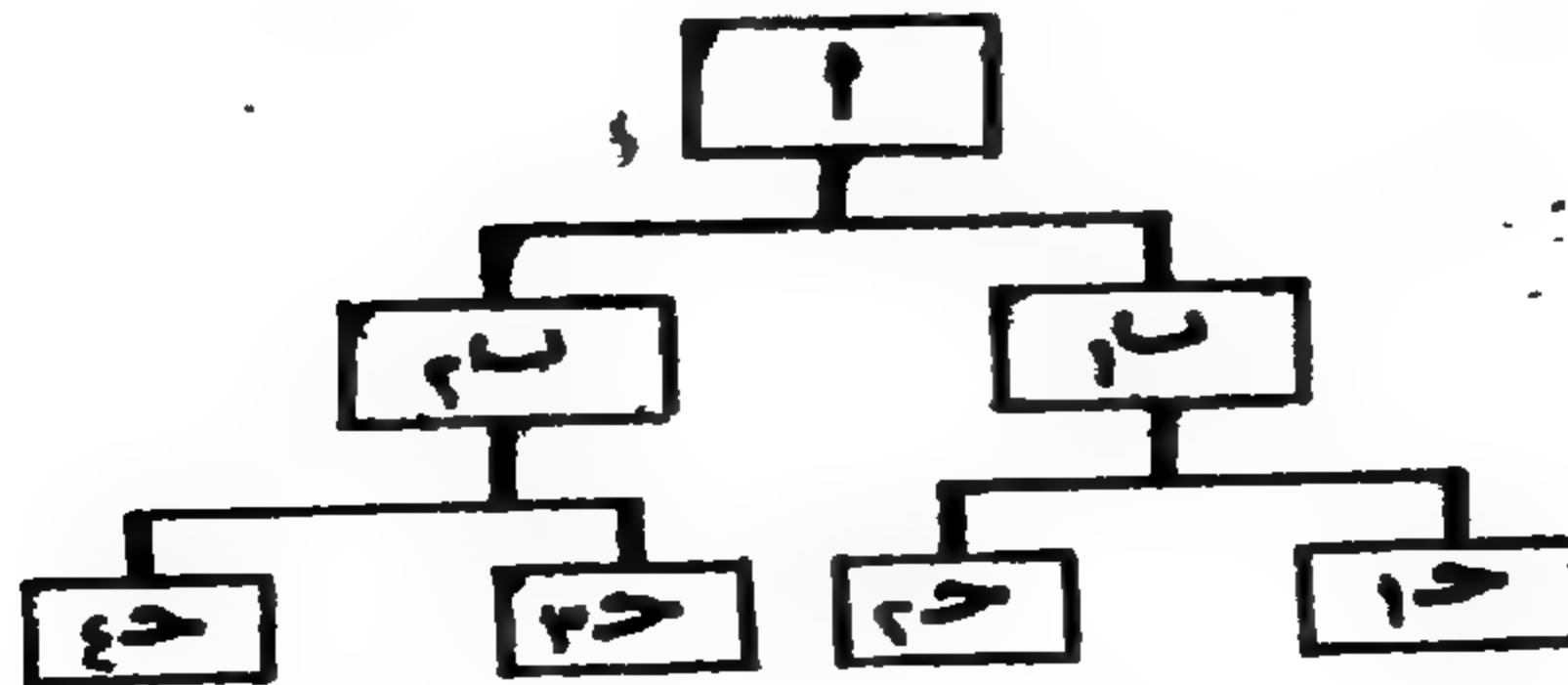
يؤدي ذلك الى غضب (ج^٢) ، (ج^٣) وتنشأ عدة مشاكل يمكن للقارىء
تصورها بسهولة .

في اختيار الرؤوسين ومسئولية أعمالهم :



لنفرض أن (أ) عين (ج^١) دون موافقة (ب^١) فلا يمكن أن
يسأل (ب^١) عن ذلك الجزء من العمل الذي يقوم به (ج^١) .
فاذا ثبت أن (ج^١) فاشل في عمله فإن (أ) يكون مسئولا عن هذا الفشل
ولا يمكن أن يسأل (ب^١) عن فشل (ج^١) . وليس معنى ذلك أن (ب^١) حر
في اختيار رؤوسيه لأن (أ) في هذه الحالة سيكون غير متأكد للبقاء
(ج^١) للعمل ومن ناحية أخرى فقد يأتي الوقت الذي يرقى فيه (ج^١)
الى (ب^١) وقد لا يرغب (أ) في ذلك . وعلى هذا يجب أن تترك سلطة
الترقية لـ (أ) طالما أنه هو الذي سيتأثر بترقية (ج^١) .

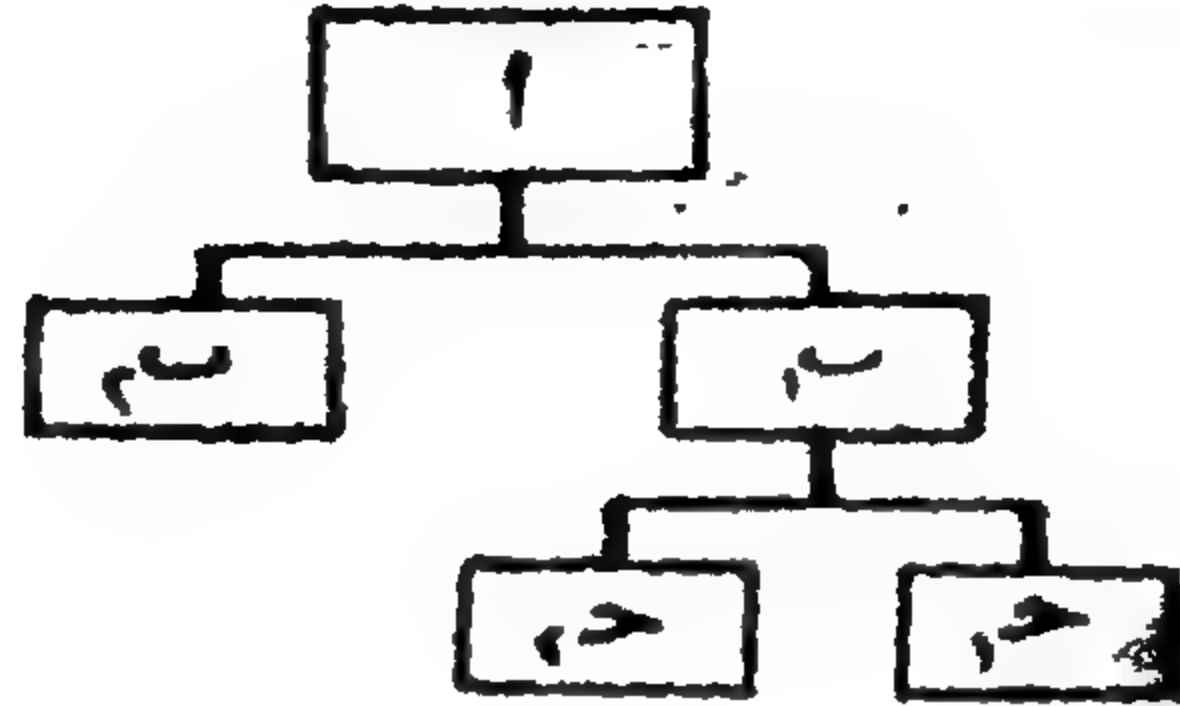
في حل المشاكل والخلافات بين المناصب الأفقية :



إذا حدث خلاف بين (ج^١) ، (ج^٢) فيقوم (ب^١) بحل المشكلة وإذا
حدث خلاف بين (ج^١) ، (ج^٣) ، فإن (ب^٢) يقوم بحل المشكلة . أما إذا

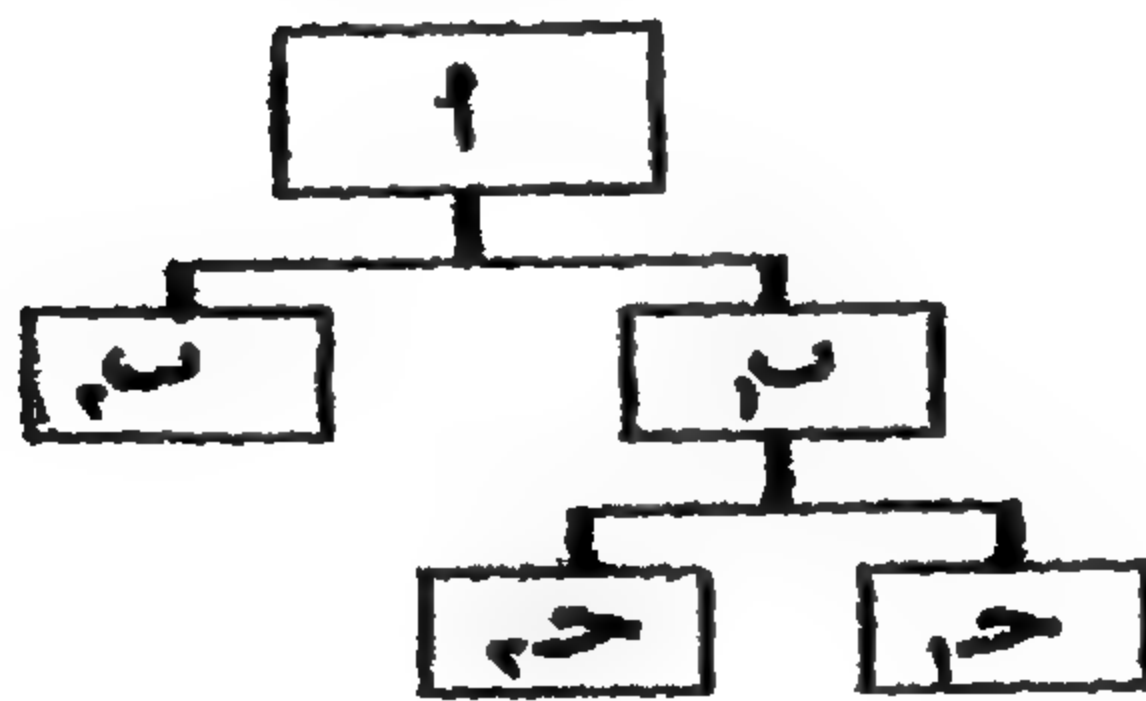
حدث خلاف بين (ج^١) ، (ج^٢) فان حل المشكلة يقع في نطاق (أ) الا اذا اتفق (ب^١) ، (ب^٢) على حل لها .

مشكلة المرتبات في الهيكل الاداري :



لنفرض أن (ب^١) له حق اقرار زيادة مرتبات (ج^١) ، (ج^٢) بموافقة (أ) ولنفرض أنه قرر زيادة مرتب (ج^١) فان اقرار الزيادة نهائيا يكون بواسطة (أ) . أما اذا كان عمل (ب^١) نفسه غير مقبول من (أ) فان (أ) غالبا ما يرفض الزيادة إلا إذا كانت هناك مقاييس لمعرفة درجة كفاءة (ج^٢) الذي لم يقترح (ب^١) زيادة مرتبه .

في حل المشاكل والخلافات بين المناصب الراسية :



لنفرض أن (أ) طلب من (ب^١) أن يقوم بدراسة موضوع معين وابداء رأيه فيما يتعلق بانتاج أو بيع سلعة معينة . وعلى هذا قام (ب^١) باطلاع رؤوسيه (ج^١) ، (ج^٢) على الخطة . وبعد البحث قرر (ج^١) ، (ج^٢) أن الخطة لها عيوب كثيرة ولا يمكن تطبيقها عمليا . فلا يجوز لـ (ب^١) أن ينقل رأي رؤوسيه كما هو ، وانما يجب أن يبين هو

رأيه طالما أنه هو مسئول عنهم • ولنفرض أنه قرر أن الخطة غير ممكنة عمليا • ولنفرض أيضا أن (أ) قرر لسبب من الأسباب تنفيذ 'نخطة' « ولأسباب تكون خارجة عن إرادته أيضا » فإن (ب^١) يقوم بإعطاء الأوامر الى (ج^١) • (ج^١) للتنفيذ • ولما كان (ب^١) قد رفض الخطة من البداية فيحتمل أن يكون بين السطور ما يفيد برأيه الأول • وبذلك يحتمل ألا يقوم (ج^١) • (ج^٢) بالعمل على خير وجه اعتقادا منهم بأن (ب^١) سوف لا يفضب ان لم يكن مسرورا •

أما إذا شرح (ب^١) الموقف الى (ج^١) ، (ج^٢) بقوله ان المشروع ككل يتطلب تنفيذ هذا العمل وأن ادارتنا مسئولة عن المساهمة في الحصول على أهداف المشروع • فانه يجب علينا اعطاء هذه الخطة — التي لم نوافق عليها — كل طاقاتنا القلبية والمادية • وبهذه الطريقة يستطيع (ج^١) ، (ج^٢) أن يعالجوا أى مشكلة بالنسبة لرؤوسهم ويتم العمل بالتعاون المطلوب •

أعادة التنظيم

يتم تنظيم المشروع عند انشائه كما قد يتم في أى وقت يرى غيه المديرون أن الاداة الادارية لم تعد صالحة للوصول الى أهداف المشروع • فهم بذلك يقررون اعادة التنظيم • وتظهر الحاجة الى اعادة التنظيم في الحالات الآتية :

أولا : عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير ذى مفعول خطأ في التصميم الهيكلى ذاته • ومن أمثلة الأخطاء التي تحدث في التصميم الهيكلى :

١ — زيادة عدد الرؤوس الذين يرأسهم مدير واحد عن نطاق الاشراف المقبول •

٢ — وجود تضارب أو احتكاك بين عدد من المناصب الادارية ناتج عن تجميع خاطيء لأوجه النشاط المختلفة في وحدات ادارية : مثل تجميع عمليات المشتريات مع المبيعات في وحدة ادارية واحدة في مشروع صناعى .

٣ — زيادة عدد اللجان وتعددتها في الهيكل التنظيمى عن القدر المعقول .

٤ — تصميم الهيكل التنظيمى حول الأشخاص الموجودين في المشروع بصرف النظر عن المتطلبات الحقيقية للتنظيم (التنظيم حول الأشخاص بدلا من التنظيم حول الوظائف) .

٥ — عدم تكافؤ السلطة مع المسئولية بالنسبة لبعض أو كل المناصب الادارية .

٦ — اختلاف أهداف الوحدات الادارية (في الهيكل التنظيمى) بعضها مع بعض أو اختلافها مع الأهداف الأساسية للمشروع .

٧ — زيادة عدد المستويات الادارية دون مبرر .

٨ — منح سلطات تنفيذية بدلا من سلطات استشارية .

٩ — تركيز في المستويات الادارية العليا بشكل يشل المستويات الادارية الأقل .

١٠ — تفويض كبير للسلطة (أى منح سلطات واسعة للمستويات الادارية الأقل دون مبرر) .

١١ — عدم إعطاء الاهتمام الملائم لأثر تنوع السلع أو تعدد أنواع العملاء أو تعدد المناطق الجغرافية .. على تصميم الهيكل التنظيمى .

١٢ — عدم ربط الهيكل التنظيمى بالخطط والأهداف الموضوعية .

ثانيا : عندما يتصرف الموظفون أو الاداريون في المشروع بشكل مختلف عن الشكل الذي توقعه المدير الأعلى الذي أقر التنظيم • ومن أمثلة ذلك :

١ — ظهور رغبة خفية لدى بعض الاداريين في الاستقلال باداراتهم (قنص السلطة) •

٢ — تغيرات غير متوقعة في القيم الأخلاقية المتصلة بالأعمال والأموال

٣ — ظهور عدم قدرة الاداريين على تحمل المسئوليات الكبيرة سواء كان ذلك لأسباب مهنية أو علمية أو فكرية أو نفسية وخصوصا اذا كان من المتعذر الاستغناء عنهم •

٤ — صعوبة تحقيق التعاون المتبادل في ظل التنظيم السائم •

ثالثا : تغيرات خارجية أو داخلية : ومن أمثلة ذلك :

١ — تغير النظام الاقتصادي أو عمل تعديلات أساسية أو فرعية فيه (مثل تأمين بعض الشركات) •

٢ — التدهور الاقتصادي السريع أو زيادة النشاط الاقتصادي بشكل غير متوقع •

٣ — تغير كمية العمل في المشروع بالزيادة أو بالنقص سواء كان ذلك اراديا أو لأسباب خارجة عن الارادة •

٤ — تغير طبيعة العمل (تحويل مشروع زراعى الى صناعى مثلا) •

٥ — تغير طريقة الأداء (استخدام الآلات بدلا من اليد العاملة) •

٦ — تغير الشكل القانونى للمشروع (من شركة تضامن الى شركة مساهمة مثلا) •

المبادئ *

نلخص فيما يلي المبادئ الأساسية التي عالجناها في هذا الفصل :

مبدأ التنبؤ بكيان الهيئة الادارية :

لكي يستمر المشروع ناشطا مزدهرا ، فانه من الضروري التنبؤ بالمناصب التي ستخلو في المستقبل القريب والبعيد مع الاستعداد لها . فالهيئة الادارية هي القوة المحركة في المشروع . فاذا كانت هذه القوة غير موجودة أو ناقصة أو خاملة فان المشروع يتوقف إن لم يفشل نهائيا .

مبدأ ملائمة التنظيم :

ان تغير العمل أو طبيعته أو نوعه أو كميته أو طريقته يحدث نوعا من الضغط على الهيكل التنظيمي ليقابل هذا التغير ، ويتم ذلك بإعادة تقسيم الواجبات في وحدات ادارية ، وبالتالي تغير في المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين المناصب الادارية المختلفة .

مبدأ فاعلية التنظيم :

ان الاختبار الوحيد لفاعلية أي تنظيم هو الوصول إلى الأهداف مع عدم وجود احتكاك أو تضارب بين أفراد الهيكل التنظيمي .

★ للتوسع في موضوع التنظيم راجع للمؤلف كتاب : «التنظيم» ، (القاهرة : دار المعارف . ١٩٧٢) .

أسئلة

- ١ — الانسان في الهيكل التنظيمي مثل الخلية في جسم الانسان • ما رأيك ؟
- ٢ — كيف تؤثر العادات والتقاليد والصدقات على تصرفات الأفراد في المنظمة ؟
- ٣ — ما هو المقصود بالمجموعات غير الرسمية ؟ وما الفرق بينها وبين المجموعات الرسمية ؟
- ٤ — ما هو المقصود بالعلاقات غير الرسمية ؟ وهل هناك علاقات رسمية في المنشأة ؟
- ٥ — ما هي العوامل التي تدفع الأفراد للانتماء إلى مجموعات غير رسمية داخل المنظمة ؟
- ٦ — هل وجود المجموعات غير الرسمية داخل المنظمة شيء مرغوب فيه ؟ لماذا ؟
- ٧ — أذكر بعض الأخطاء التي قد تظهر في تصميم الهيكل التنظيمي ؟
- ٨ — ما هو المقصود باعادة التنظيم ومتى تلجأ المنظمة الى اعادة التنظيم ؟
- ٩ — ما هو الفرق بين تنمية الهيئة الادارية العليا وبين تنمية هيئة الموظفين (القوى العاملة) في المنشأة •
- ١٠ — ما هي أهداف المعهد القومي للإدارة العليا ؟ هل تختلف عن أهداف معهد الإدارة البريطاني ؟ عن جمعية الإدارة الأمريكية ؟
- ١١ — إن المسؤولية الأخيرة لتنمية الهيئة الادارية في المنظمة تقع على عاتق الإدارة العليا • وضح •
- ١٢ — هل يمكن إلغاء المجموعات غير الرسمية بقرارات ادارية ؟ لماذا ؟

الباب الخامس

التوجيه

الفصل الخامس عشر : الاتصال

الفصل السادس عشر : القيادة ورفع الروح المعنوية

الفصل الخامس عشر

الاتصال

الغرض من هذا الفصل هو عرض الأصول والأسس العلمية للاتصال باعتباره من أهم عناصر النشاط الإداري .. فنبحث في مفهوم الاتصال وأغراضه ووسائله وعناصره وشروطه، والعقبات التي تحدث من فاعليته .. ولما كان الاتصال محسورا أساسيا لـ : « التوجيه الإداري » ، فإننا سنبدأ هذا الفصل بمقدمة في مفهوم التوجيه وعلاقته بالتخطيط والتنظيم .

في مفهوم التوجيه :

التخطيط والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان الى اتمام الأعمال . فهي مراحل تجهيزية قبل التنفيذ . لذلك فمن الضروري للإداريين على اختلاف مستوياتهم الاتصال بمرؤوسيههم وإصدار التعليمات إليهم وإرشادهم عن كيفية اتمام الأعمال ، وذلك بالشرح والوصف وضرب الأمثلة ، ورفع روحهم المعنوية بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري ، ويكونون لهم بمثابة القادة في أفعالهم وتصرفاتهم .

وعلى هذا يمكن تعريف التوجيه Direction بأنه :

«الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف»
فالتوجيه — اذن — ليس تنفيذا للأعمال وإنما توجيه الآخرين في تنفيذهم للأعمال .

ويمكننا تحليل التوجيه الى عنصرين أساسيين :

١ — الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه (لاعطاء التعليمات والحصول على المعلومات) .

٢ — القيادة وتنمية التعاون الاختياري • والعنصران مرتبطان ببعضهما ارتباطا وثيقا ، وانما قمنا بفصلهما لسهولة التحليل • ويعتبر توجيه مجهودات الآخرين نحو تحقيق الأهداف من أهم النشاطات الادارية ، لأنها تتعلق مباشرة باتمام الأعمال • لذلك غالبا ما يعتبر الكثيرون أن « التوجيه » مفهوم مساو لمفهوم « الادارة (١) » • فالتخطيط والتنظيم — كما قلنا — أعمال تجهيزية في المشروع نحو تحقيق أهدافه • والتوجيه عملية مستمرة : فالاتصال مستمر وتنمية التعاون الاختياري عملية مستمرة كما أن القيادة عملية مستمرة •

العلاقة بين التخطيط والتنظيم وبين التوجيه :

يتوقف التوجيه بصفة أساسية على مدى كفاية التخطيط والتنظيم وفاعليتهما • فالتوجيه يتوقف على الأهداف ووضوحها لجميع الرؤوسين كما يتوقف على مدى فهم الرؤوسين للسياسات التي وضعت ، ويتوقف على مدى ملاءمة الاجراءات التفصيلية في تنفيذ العمليات ، كما يتوقف على البرامج الزمنية الموضوعة وخطط العمل • ويحكم التوجيه أيضا طريقة تحديد المسؤوليات والعلاقات التي تقررت بين الأفراد • كما يحكم التوجيه الأوصاف الوظيفية للمناصب وأوصاف شاغليها ، ومدى ملاءمة شاغليها لها أي درجة معلوماتهم وخبراتهم وصفاتهم •

وإذا كانت هذه العناصر معبودة أو ضعيفة لأصبحت عملية التوجيه عملية شاقة معقدة • فإذا لم تكن الأهداف واضحة ومحددة زادت صعوبة التوجيه • وإذا لم يكن هناك سياسات واضحة ومفهومة من الجميع واجه الرؤساء أسئلة كثيرة عما يجب عمله وما لا يجوز عمله • وإذا لم تكن المسؤوليات محددة صعب معرفة المسئول عن

(١) يطلق على لفظ «التوجيه» بالانجليزية Direction وكل من يقوم به فهو Director وهو لفظ في مفهومه مساو للمدير • Manager تجهيزية في المشروع نحو تحقيق أهدافه • وهو بذلك عملية

مختلف أجزاء العمل ، وبالتالي تصبح عملية التوجيه شاقة وعسيرة ..
وهكذا .

الاتصال (١)

عندما يجتمع مجموعة من الناس لتنفيذ عمل معين ، فانه من الضروري اعطاءهم الكمية المناسبة من التعليمات والحصول منهم على الكمية الملائمة من المعلومات حتى يتم العمل على أحسن وجه .

وعلى هذا يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات (من أى نوع) من أى عضو فى الهيكل التنظيمى الى عضو آخر بقصد احداث تغيير . ومن هذا التعريف يتضح أن الاتصال قد يكون من أعلى الى أسفل (رئيس الى مرؤوس) أو من أسفل الى أعلى (من مرؤوس الى رئيس) أو فى مستوى أفقى بين الرؤساء وبعضهم . ويشترط أن يكون الاتصال بقصد احداث تغيير من أى نوع ، وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة فيه . وبمعنى آخر يجب أن يكون للاتصال عرض أو أغراض .

أغراض الاتصال وأهميته :

طالما أن الاتصال هو إيصال معلومات من أى عضو فى الهيكل التنظيمى الى عضو آخر ، فانه لا يمكننا تصور تنظيم أو ادارة دون اتصال . وكما يقول سايمون «بدون اتصال لا يكون هناك تنظيم» (٢) . فالاتصال ضرورى لإيصال المعلومات التى ستبنى عليها القرارات .. وبدونها لا توجد قرارات .. وإذا كان الاتصال ضعيفا أو فى وقت غير مناسب ، كان القرار ضعيفا أو غير مناسب .. وبمجرد اتخاذ القرارات فانه من الضرورى إيصال هذه القرارات ومحتوياتها الى المراكز الادارية التى تتأثر بها .. وإذا لم يتم إيصال هذه القرارات فانه لا يحدث شئ وعلى هذا يمكن القول بأن الاتصال إما أن يكون موحها

(1) Communication.

(2) Simon, P. 154

لمركز اتخاذ قرارات ، أو اتصال بين مراكز اتخاذ قرارات الى مراكز أخرى لتنفيذ عمل ، أو اتصال من مركز اتخاذ قرارات الى مراكز أخرى لمنع تنفيذ عمل ، أو لاتخاذ قرارات أخرى •

وعلى هذا يمكننا القول بأن أغراض الاتصال الرسمي^(١) هو :

١ — إعلام الرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها ، والسياسات التي تقررت والبرامج والخطط التي وضعت، والمسئوليات والسلطات التي تحددت أو أية تغييرات فيها • الخ •

٢ — إعلام الرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ أعمال ، أو الامتناع عن تنفيذ أعمال ، أو تنفيذ أعمال بشكل معين أو في وقت معين أو بطريقة معينة ••• الخ •

٣ — إعلام الرؤساء بما تم أو بما يتم أو بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان •• وبالاقتراحات •• ومشاكل الرؤوسين بصفة عامة •

وسائل الاتصال :

تتم الاتصالات في المشروع بعدة وسائل منها :

- ١ — المقابلة الشخصية •
- ٢ — المكالمات التليفونية •
- ٣ — البرقيات •
- ٤ — الخطابات أو المذكرات المكتوبة •

(١) تميزا له عن الاتصال «غير الرسمي» والذي يحدث بين الأفراد في المجموعات غير الرسمية التي سبق أن تكلمنا عنها • وغالبا ما يكون الاتصال غير الرسمي لأسباب شخصية •

- ٥ — التقارير •
- ٦ — الاجتماعات •
- ٧ — مكبرات الصوت •
- ٨ — المصقيات علي الجائط •
- ٩ — المنشورات الدورية •
- ١٠ — الأعلام •
- ١١ — المجلات والجرائد •

ويتوقف اختيار احدى هذه الوسائل على عدة اعتبارات منها :

- ١ — السرعة المطلوبة في الاتصال •
- ٢ — السرية الواجب توافرها •
- ٣ — التكلفة •
- ٤ — عدد المطلوب الاتصال بهم •
- ٥ — نوع الرسالة المطلوب توصيلها وأهميتها •
- ٦ — عدم وضوح الرسالة ذاتها واحتياجها إلى الشرح •

عناصر الاتصال :

قلنا فيما سبق أن الاتصال عملية إيصال فكرة معينة من عضو في المنظمة الى عضو آخر بقصد إحداث تغيير في تصرفات الشخص الآخر . ومن هذا يتضح ضرورة وجود العناصر الآتية في أى اتصال :

- ١ — المتصل •
- ٢ — المتصل به •
- ٣ — الفكرة أو المعلومات التي تحويها الرسالة •

٤ — الغرض أو القصد من الرسالة .

٥ — وسيلة الاتصال .

٦ — رد الفعل .

والم متصل (بكسر الصاد) هو الراسل الذى يقوم بإرسال الرسالة .
أما المتصل به (بفتح الصاد) فهو المرسل إليه الرسالة . والفرق بين
المعلومات التى تحويها الرسالة وبين الغرض أو القصد من الرسالة
واضح . فالأولى تتعلق بالمحتويات ، أما الثانية فإنها تتعلق بالهدف
المطلوب تحقيقه من الاتصال . وكل اتصال بدون هدف هو اتصال
ضائع وغير ضرورى . والاتصال لا يتم دون معرفة رد الفعل الذى
حدث لدى المتصل به فلا يكفى إبلاغ شخص رسالة ما ، ولكن يجب
التأكد بأنه قد استلم الرسالة (بمعنى أنه فهم الرسالة بالشكل الذى
يريده صاحب الرسالة) . وسنعالج فيما يلى الاعتبارات التى يجب
مراعاتها فى الاتصال .

الاعتبارات الواجب مراعاتها فى الاتصال :

للحصول على الكفاية والفاعلية المثلث فى الاتصالات يجب :

١ — تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات ،
وليس كما يراها الراسل (١) .

٢ — إرسال المعلومات فى وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من
فهمها واستيعابها .

(١) تقول نايلى Niles : أنه فى حديث بين كثنين يكون هناك —
بالنسبة لعملية اتصال — ستة أشخاص وليس شخصين : (١) ماذا
يعتقد الأول أنه يقول . (٢) ماذا يقول فعلا . (٣) ماذا يعتقد الآخر
أن الأول يقول . (٤) ماذا يعتقد الثانى أنه يقول . (٥) ماذا يقول
الثانى فعلا . (٦) ماذا يعتقد الأول ما يقوله الثانى .
وهذا يفسر لنا ما نسمعه دائما : « لم أفهم كذلك » أو « لم يقل
لى هذا » أو « اعتقدت أنه يقصد كذا » . الخ .

- ٣ — يجب على الراسل معرفة رد الفعل لدى المرسل إليه وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة ويتم ذلك بأية طريقة مثل ملاحظة تصرفاته التالية أو مجرد سماع تعبير منه •
- ٤ — إذا كان هدف الاتصال تغيير اتجاهات المتصل به فيجب أن نتذكر أن الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة ، ويحسن تغييرها بطريق غير مباشر (١) •
- ٥ — يجب أن تحوى الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه وإلا كانت مجرد ضوضاء ، لا فائدة فيها •
- ٦ — يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسى فلا يجوز للمدير العام مثلا أن يعطى تعليمات إلى موظفى الحسابات وإنما توجه التعليمات إلى مدير الحسابات الذى يقوم بتوجيهها بدوره إلى موظفيه •
- ٧ — يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير •
ويقول كارنيجى (١) إن الأمور الآتية تساعد على إيضاح المعنى :
 - ١ — شرح المعلومات غير المعروفة بمقارنتها بالمعلومات المعروفة •
 - ٢ — تجنب التعبيرات والمصطلحات الفنية فى حالة توجيه الرسالة لرجل عادى •
 - ٣ — التأكيد من أن المرسل يعرف ما سيقوله بالضبط قبل البدء فى الاتصال •

(1) Haire, Psychology in Management PP. 88.

(2) Carnegie. Public Speaking.

٤ — تكرار المعلومات الهامة بطرق مختلفة ومحاولة الايضاح باستخدام الأمثلة •

٥ — إنهاء الحديث بتلخيص للنقط الرئيسية •

كما ينصح كارنيجي مرسل الرسالة ، بأن يركز على الكلمات والمعلومات الهامة بتغيير في درجة صوته ، وبتغيير في سرعة الكلام ، وبالا انتظار برهة قبل الأفكار الهامة وبعدها •

العقبات التي تحد من فاعلية الاتصال :

إن مجرد الرغبة في إيصال معلومات إلى شخص آخر واختيار وسيلة للاتصال لا يكفي لكي يتم الاتصال وذلك لوجود عقبات منها (١) :

١ — اهتمام الأفراد بالمسائل الشخصية غالباً ما يقف عقبة في سبيل إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل •

٢ — ان الشخص غير المدرب غالباً ما يقول ويتكلم ويناقش قبل أن يفكر • (هل تقول وتتكلم قبل أن تفكر ؟ !) •

٣ — يميل الانسان بطبيعته إلى معارضة التغيير ، أو على الأقل عدم قبول فكرة التغيير في تصرفاته بسهولة • (إن التغيير بمثابة تهديد للاستقرار والعادات) •

٤ — يميل الانسان بطبيعته إلى عدم الاباحة بشعوره أو بأسراره أو بأهدافه الحقيقية لإعتبارات خلقية أو اجتماعية •

(1) Industrial Marketing, Jnuary 1960, P. 50.

ويذكر وليام تاسي العوامل التي تحد من الاتصال (١) :

- ١ — الخوف وعدم الرغبة في الاتصال •
- ٢ — التعمد في حجب المعلومات خشية أحداث تأثير سيء على الشخص الآخر •
- ٣ — الشعور بمركب العظمة (٢) •
- ٤ — الأقوال السطحية التي لها طابع التحيز أو التبسيط الزائد عن الحد • ومن شأن كل هذا أن يخلق جوا غير ملائم للاتصال •
- ٥ — انشغال الأشخاص بأعمال أخرى •
- ٦ — ثقة زائدة عن الحد بمعرفة شعور الآخرين •
- ٧ — عدم النطق الجيد أو الصوت المنخفض •
- ٨ — التهجم على والسخرية من اتجاهات الأفراد بدلا من اعتبارها وجهات نظر للأمور •
- ٩ — غموض الرسالة •
- ١٠ — قد تمنع العادات إرسال الأفكار إلى أعلى السلم الإداري •
- ١١ — عدم الاهتمام بمتابعة الرسالة •
- ١٢ — صفات بعض الأشخاص قد تؤدي إلى الارتباك وخلق روح عدم التعاون •

ويجب أن يفهم أن الاتصال ذو اتجاهين Two-way فهناك اتصال الرؤساء بالمرؤوسين واتصال المرؤوسين بالرؤساء • وإذا كان النوع

(1) Tacey, W. «What Stops our Communication»
Advanced Management, April 1960, P. 17

(2) Superiority Complex.

الأول يتعلق بإصدار تعليمات أو أوامر أو توجيهات فان النوع الأخير من الاتصال يتعلق بشكاوى الرؤوسين واقتراحاتهم وشعورهم العام نحو عملهم ونحو الادارة ونحو المنظمة بصفة عامة . وإذا كان الاتصال من أعلى إلى أسفل مهما لشموله على تعليمات ، فان الاتصال من أسفل إلى أعلى أهم لأنه يمثل رد الفعل . ومعرفة رد الفعل ضروري لاتمام العمل على خير وجه .

الاتصال والانصات : ✓

إن إيصال المعلومات يتطلب الانصات لما يقوله الشخص الآخر وما يقصده . وفيما يلي بعض أسس الانصات السليم :

١ — الانصات بصبر وتجنب النقاش والجدل أثناء كلام الآخر حتى ينتهى من الكلام .

٢ — محاولة فهم شعور الشخص الآخر بالاضافة إلى المحتويات الفكرية لما يقوله .

٣ — الانصات إلى ما لا يقال ، غالباً ما يكون أهم مما قيل .

من هنا يتضح أن مجرد عدم الكلام لا يعتبر انصاتاً ، فالانصات تجاوب مع الشخص المتكلم لما يقوله وما يقصده وما لا يقوله . وعلى هذا فالانصات فن ، كما أن الاتصال فن ، والاتصال والانصات توأمان .

الأمر والطلب :

لا يقاس نجاح الادارى بعدد الأوامر التى يعطيها لرؤوسيه أو فى ارتفاع صوته أو فى لهجته . فالأمر Order وسيلة إرشادية من رئيس إلى رؤوس بقصد إتمام عمل أو الامتناع عن عمل فى ظرف معين . والأمر بذلك يعبر عن علاقة بين شخصين أحدهما

رئيس والآخر مرؤوس • ولا يمكن أن يصدر الأمر بين رئيسين .
في نفس المستوى ، فالأمر يعبر عن قوة وحق معطى للأمر • والأمر
لفظ ثقيل على النفس ولا يكون ضروريا إلا : (١) في حالات الخطر ،
(٢) أو للمرؤوس الكسول غير المهتم ، (٣) أو للشخص المتردد ،
(٤) أو للشخص كثير الكلام ، (٥) أو للشخص الذي يتصف بعدم
الطاعة •

أما الطلب Request فهو أقل في لهجته من الأمر • ويكون أكثر
فاعلية عندما يكون المرؤوس (١) حساسا (٢) أو حديث العهد بالعمل
(٣) أو مهتما بعمله بطبيعته (٤) أو عصيبا (٥) أو كبير السن •
ولا شك أن الطلب يسهم في الحصول على التعاون ، أما الأمر فهو
يسبب كثرة الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين ، ولا يكون ضمانا
في معظم الأحوال لاتمام الأعمال على خير وجه (إلا في الحالات
التي أشرنا إليها) •

الشروط الواجب توافرها في الأوامر :

١ — يجب ألا تتعارض مع التدرج الرئاسي • فلا يجوز للمدير
العام مثلا إعطاء تعليمات إلى موظف المخازن • • وإنما
من الضروري أن توجه هذه الأوامر أولا إلى رئيس
المخازن ثم يقوم هذا بالتالي بإعطاء الأوامر • • • وإذا
لم يتوافر هذا الشرط فانه من المحتمل جدا صدور
أوامر متعارضة من المدير العام ورئيس المخازن مما يسبب
الارتباك والاحتكاك •

٢ — يجب أن يكون الأمر صادرا من شخص له الحق في إصدار
هذا الأمر بالذات (في حدود سلطته) • كما يجب أن
يكون هذا الحق معروفا من كل الذين يتأثرون بهذا الأمر •
فلا يكفي أن يكون الأمر في حدود السلطة ، وإنما من
الضروري أن تكون هذه السلطة معروفة من جانب من
سيتأثرون بها •

٣ — يجب أن يكون الأمر قابلا للتنفيذ ومعقولا •

٤ — يجب أن يكون الأمر كاملاً .. بمعنى أن يذكر به طبيعة العمل المطلوب تأديته من حيث الكمية والنوع ودرجة الانحرافات المسموح بها عند التنفيذ . كما يجب أن يوضح الوقت الذي يجب أن ينتهى به العمل والمكان الذي يتم فيه العمل ... الخ .

٥ — يجب أن يكون الأمر واضحاً لا يقبل التأويل وهذا يتطلب الدقة في التعبير مع مراعاة مدى فهم الشخص الذى صدر إليه الأمر حيث يجب أن يكيف الأمر على حسب الشخص الصادر إليه الأمر .

٦ — يجب عدم إصدار أوامر متكررة ، أو أوامر تتعارض مع بعضها .. وفي حالة إصدار أوامر تلغى أوامر سابقة يجب أن تشير إلى ذلك صراحة .

٧ — بالنسبة للأوامر غير المتوقعة (مثل اتمام شئ على وجه الاستعجال) يجب أن يشرح السبب لهذا الأمر غير المتوقع .

٨ — يفضل جداً أن تكون الأوامر مكتوبة حتى لا يساء فهمها وحتى يسهل الرجوع إليها . وإن لم تكن مكتوبة فانه من الضروري تكرارها شفويا لمعرفة رد فعل الشخص الموجه إليه الأمر لئلا قد يكون قد فهم خطأ .

٩ — يجب متابعة تنفيذ الأمر لمعرفة أن الأعمال التى تمت أو لم تتم مطابقة لما أريد بالأمر ذاته .

شرح الأوامر والتعليمات :

من المرغوب فيه عند إعطاء أوامر أو تعليمات تفسير أسبابها ، إن الأوامر أو التعليمات غالباً ما تترك — بطريقة أو بأخرى — بعض الأمور التفصيلية للشخص الذى يتلقى الأمر ، وغالباً ما تظهر ظروف جديدة لم تكن متوقعة ، مما يتطلب تفسير هذه الأوامر

أو التعليمات • وعلى هذا فالشخص — الصادر إليه الأوامر — إذا عرف الأسباب التي من أجلها أعطيت الأوامر — فانه يكون في مركز أحسن لتكييف تصرفاته للأهداف الشاملة • وشرح الأوامر أيضا يرفع من الحالة المعنوية للشخص الذي صدرت إليه الأوامر • ويقال أن نابليون ، وهو رجل مشهور بدكتاتوريته ، لم يكن يعطى أوامر دون شرح أهدافها ، ودون التأكد من أن هذه الأهداف قد فهمت من الآخر • ويجب الانتباه في شرح الأهداف لأن الشرح — بدون حذر شديد — قد يحدث ارتباكاً لدى الرؤوس •

ويتوقف ضرورة شرح الأوامر على عدة اعتبارات :

- ١ — درجة السماح للرؤوس في المبادرة والتصرف في تنفيذ التعليمات •
- ٢ — قدرة الرؤوس على فهم الاطار العام للموقف •
- ٣ — درجة أهمية تدريب الرؤوس •
- ٤ — الوقت المتوفر للمناقشة في حالة إعطاء الأمر •
- ٥ — درجة احتمال غرابة الأمر أو التعليمات عند الرؤوس •
- ٦ — درجة فهم الرؤوس للظروف الحاضرة في ضوء خبرته وتدريبه السابقين •

المبادئ

نلخص فيما يلي المبادئ الأساسية التي عالجتها في هذا الفصل :

مبدأ ضرورة التوجيه :

إن توجيه الإداريين لرؤوسهم ضروري لاتمام الأعمال على خير وجه • إن إتمام الأعمال لا يحدث عرضاً ، وإنما بتوجيه وإرشاد رئيسهم الذي يعتبر بمثابة القائد لهم ، يشرح لهم ، ويعلمهم ، ويدربهم ويرفع من روحهم المعنوية ، للحصول على تعاونهم الاختياري في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة •

مبدأ ارتباط التوجيه :

يرتبط التوجيه بعناصر الإدارة الأخرى — التخطيط والتنظيم والرقابة — ارتباطا وثيقا • وأى ضعف أو خلل فى أحدهم ينعكس أثره بسرعة فى التوجيه •

مبدأ الاتصال الجيد :

للحصول على الكفاية والفاعلية فى الاتصال يجب :

- ١ — تكييف المعلومات على أساس المرسل إليه •
- ٢ — إرسال المعلومات فى وحدات صغيرة •
- ٣ — معرفة المرسل لرد فعل المرسل إليه •
- ٤ — وضوح الرسالة وعدم قابليتها للتأويل •
- ٥ — عدم التعارض مع التسلسل الرئاسى •

مبدأ الاتصال السليم :

لا يعتبر عدم الكلام إنصاتا ، ولكن الانصات تجاوب مع الشخص المتكلم لما يقوله وما يقصده وما لا يقوله •

مبدأ فاعلية الأوامر :

لا تقاس فاعلية الأوامر بكثرتها أو بلاهجتها ، وإنما بمدى مطابقة ما تم تنفيذه على ما طلب تنفيذه بواسطة الأمر •

أسئلة

- ١ — ما هو المقصود بالتوجيه ؟
- ٢ — ما هي العلاقة ودرجة الارتباط بين التخطيط والتنظيم وبين التوجيه ؟
- ٣ — هل التوجيه عملية مستمرة ؟ اشرح •
- ٤ — أساس التوجيه هو الاتصال — اشرح هذه العبارة •
- ٥ — ما هي الأغراض الأساسية للاتصال ؟
- ٦ — يمكن تصور الهيكل التنظيمي للمشروع على أنه شبكة من الاتصالات — اشرح •
- ٧ — ما هي وسائل الاتصال المختلفة ؟
- ٨ — إذا قرر المدير فصل موظف فأى وسيلة اتصال تنصح باستخدامها ؟
- ٩ — إذا قرر المدير العام عمل اجتماع عام لجميع الموظفين لأمر هام وعاجل فأى وسيلة تنصح باستخدامها ؟
- ١٠ — إذا رأى أحد الإداريين توجيه الشكر لموظف فأى وسيلة تنصح باستخدامها ؟
- ١١ — قرر مدير المبيعات إيضاح فن البيع لموظفى إدارته • ما هي الوسيلة التى تنصح بها ؟
- ١٢ — ما هي عناصر الاتصال ؟ وما هي أهمية هذا التحليل ؟
- ١٣ — ما هي مبادئ الاتصال ؟
- ١٤ — ما هي العوامل التى تساعد على إيضاح المعنى فى الاتصالات الشفوية ؟
- ١٥ — ماذا تعرف عن ديل كارنيجي ؟

- ١٦ — ما هو المقصود بقولنا : « يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي في المنظمة » .
- ١٧ — ما هي المشاكل التي تحدث من الاتصال ؟
- ١٨ — ما هي العلاقة بين الاتصال والانصات ؟ أيهما يسبق الآخر ؟
- ١٩ — اذكر عددا من العوامل التي تساعد على الانصات الجيد ؟
- ٢٠ — ما هو الفرق بين الأمر والطلب ؟ اشرح في أى المواقف تستخدم كلا منهما ؟
- ٢١ — هل من الضروري شرح الأوامر وأسبابها في كل الأحوال .
- ٢٢ — ما هي الشروط الواجب توافرها في الأوامر ؟

★ ★ ★

الفصل السادس عشر

القيادة ورفع الحالة المعنوية

الفرض من هذا الفصل إيضاح المفهوم العلمى
للقيادة الادارية وأهميتها فى اتمام الأعمال على خير
وجه ، وكذلك فى أسس تنمية التعاون الاختيارى
ورفع الحالة المعنوية للأفراد .

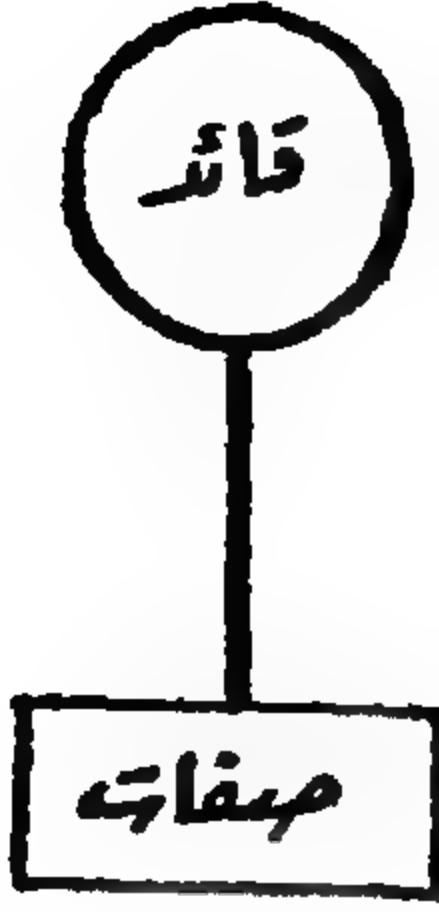
فى مفهوم القيادة :

لا يمكن أن تتم الأعمال على أحسن وجه بمجرد إصدار التعليمات
والأوامر الى الرؤوسين ، وانما من الضرورى رفع حالتهم المعنوية
وتنمية التعاون الاختيارى بينهم ، ويكون الرئيس أو الادارى بمثابة
القائد للمجموعة فمن هو القائد وما هى القيادة ؟ هل هى مجرد
صفات إذا تحلى بها الفرد يصبح قائدا ؟ أم هى ظروف معينة اذا
وجدت ظهر القائد واذا تغيرت تغير القائد ؟ أم هى موقف معين
لمجموعة أشخاص فاذا تغير الأشخاص تغير القائد ؟ أم أن القائد
يظهر فى حاله وجود هدف معين فاذا تغير الهدف تغير القائد ؟ لقد
انقسم الفقهاء فى تعريف مفهوم القائد وظهرت أربع نظريات يمكن
اجمالها فيما يلى (١) :

- ١ - نظرية الصفات .
- ٢ - نظرية الظروف .
- ٣ - نظرية المجموعة .
- ٤ - نظرية الهدف .

(1) Browne : The Study of Leadership.

(١) نظرية الصفات :



يرى البعض أن القائد عبارة عن شخص
توافرت فيه صفات معينة •

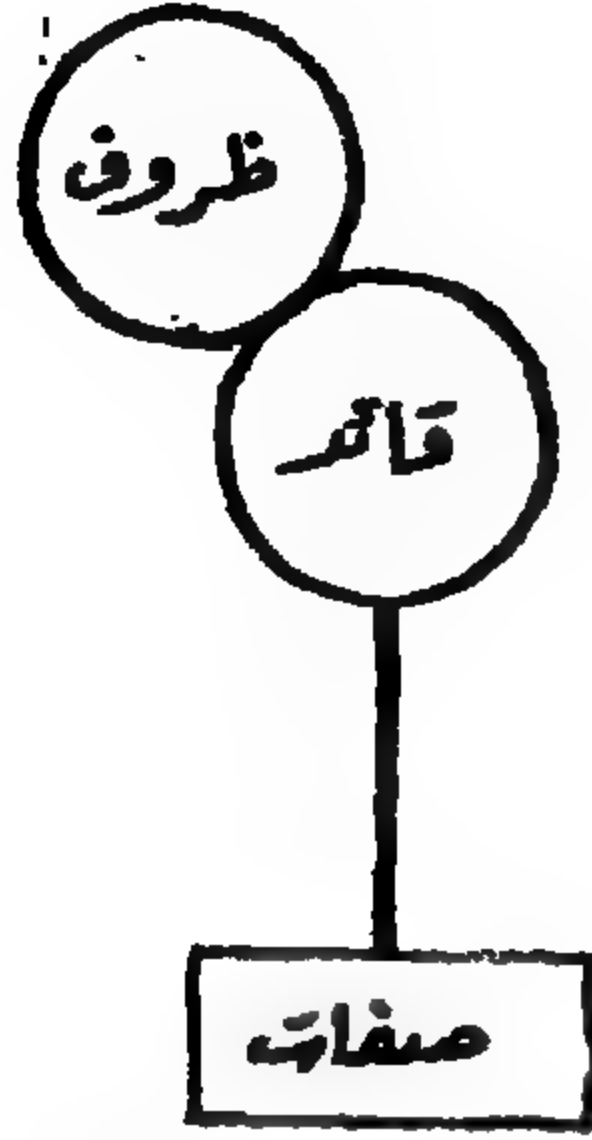
يقول Tead أن صفات القيادة عشر :
(١) توافر طاقة جسمانية وعصبية (٢) شعور

قوى بالهدف وبالاتجاه (٣) الحماس (٤) الصداقة (٥) الشعور الرقيق
(٦) الخبرة الفنية (٧) الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات (٨) الذكاء
(٩) القدرة على تعليم الآخرين (١٠) الايمان • ويردف قائلاً : « أنه
لا يشترط توافر كل هذه الصفات لكي يكون الشخص قائداً ، ولكن
من المؤكد أنه اذا توافرت كل هذه الصفات لكان الشخص قائداً » •

أما شيستر بارنارد Barnard فيرى أن القيادة ذات شقين :
(١) تفوق في الفنون القيادية وهذا يتطلب تفوقاً في الصحة الجسمانية
والمهارة والقدرة على تفهم الظواهر • (٢) وتفوق في العزيمة والتصميم
والاحتمال والشجاعة •

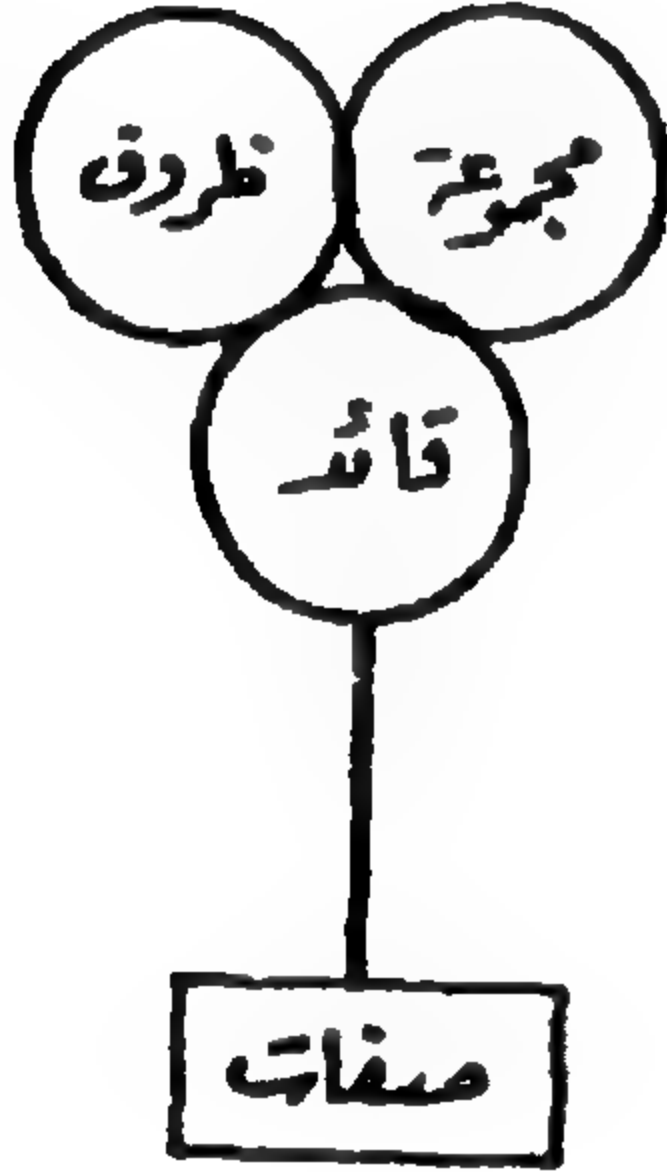
ويعد براون Browne صفات القائد فيذكر : (١) السن والوزن
والارتفاع والقوى الجسمية والمظهر والصوت • (٢) الذكاء والمعرفة
والحكم السليم وبعد النظر والأصالة في التفكير • (٣) القدرة على
التعبير وعدم الانطواء الشخصي • (٤) القدرة على تحمل المسؤولية •
(٥) الأمانة والثقة بالنفس (٦) السيطرة على الأعصاب والتفأول •
(٧) المركز الاجتماعي • (٨) المهارات الاجتماعية مثل حسن التصرف
والدبلوماسية • (٩) التعاون •

(٢) نظرية الظروف :



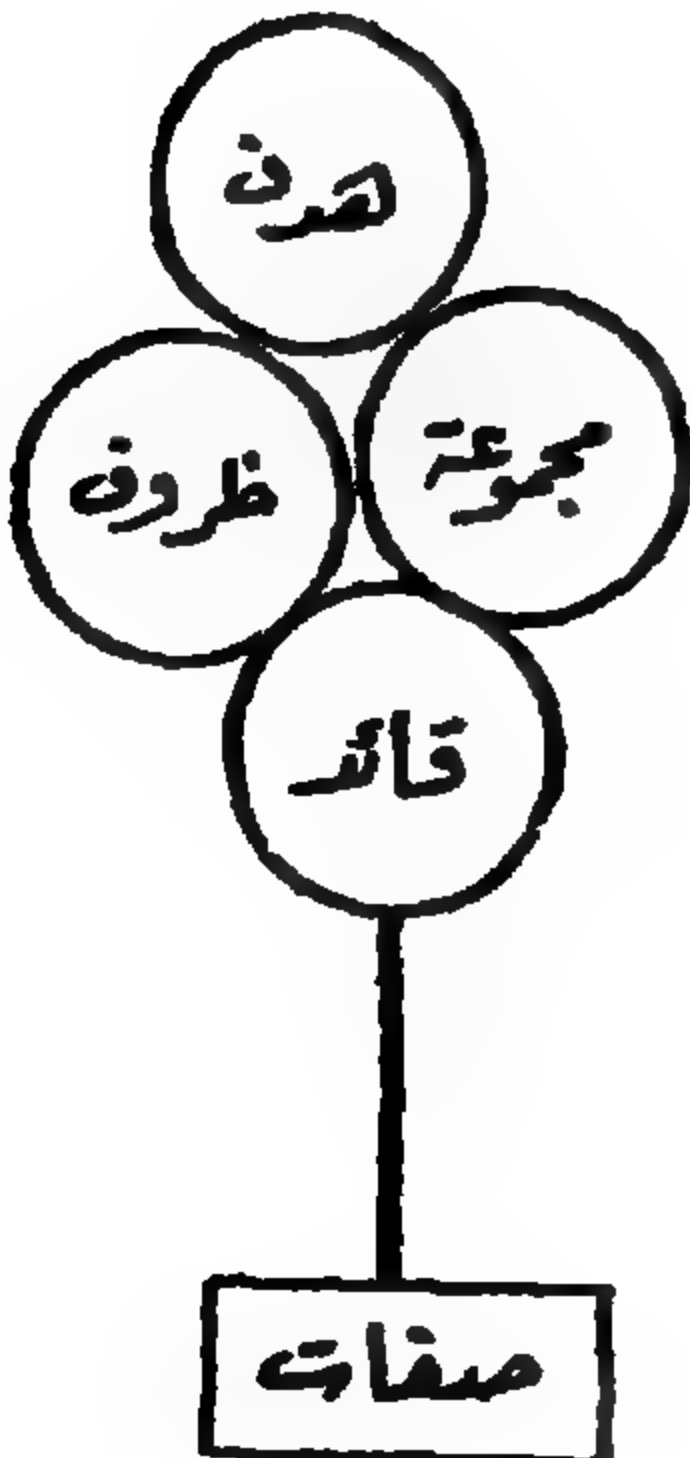
تقول هذه النظرية أن الشخص الذي يملك أكبر كمية من المعلومات عن موقف معين يصبح قائدا في هذا الموقف بالذات • فاذا تغيرت الظروف تغير القائد •

(٣) نظرية المجموعة :



تقول هذه النظرية أن العبرة بأشخاص المجموعة فاذا تغير الأشخاص تغير القائد •

(٤) نظرية الهدف :



يرى أصحاب هذه النظرية أنه اذا تغير الهدف للجماعة تغير القائد •

وفيما يلي بعض تعريفات للقيادة الادارية :

يعرف كونتز وزميله القيادة بأنها « القدرة على التأثير في الأشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف » •

« The ability to exert interpersonal influence, by means of communication toward the achievement of a goal. » (1)

ويعرف كيلي ولازر القيادة بأنها « عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف والحصول عليها » •

Leadership is the process of influencing activities of an organized group in its tasks of goal setting and goal achieving. (2).

ونقول ماري فوليت أن اقناع الناس بمتابعتك وتدريبهم للعمل معك من مفاهيم القيادة • وفي كلماتها بالحرف الواحد :

To persuade people to follow you and to train to work with you are conceptions of leadership (3).

أما فيفنر Pffifner وزميله فيقولان أن : « القيادة هي فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة • والقيادة تتعلق أساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية (٤)

• أما براون فيقول ان القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين •

وجود صفات القائد لا تجعل من صاحبها قائدا :

أثبتت بعض الأبحاث (٥) أن وجود صفات القيادة في شخص معين لا يجعل منه قائدا ، فالقائد قد يكون كذلك في وقت معين وقد لا يصبح

(1) Koontz, The Principles of Management, P. 429.

(2) Kelley and Lazer, Managerial Marketing P. 251.

(3) Follett. Dynamic Administration, P. 269.

(4) Pffifner, Public Administration.

(5) Brow, The Study of Leadership.

تأندا في وقت آخر • كما أن هناك الكثير من الأشخاص حولنا يتصفون بصفات القيادة وليسوا بقيادة • ان صفات القيادة في ذاتها ، قد تتوافر في شخص ، دون أن يحتل مركز القيادة لأسباب تتعلق بالموقف أو بالظروف المحيطة • ففي أمريكا مثلا تعتبر صفة العنف من أهم صفات القائد^(١) • أما في الهند مثلا فان صفات « غاندى » الروحبة قد أثارت دهشة رجال الفكر • فاذا كان هناك ما يسمى « قائد مولود » فيجب أن يظهر في الوقت الملائم ، في المكان المناسب • فاذا لم تكن الصفات الشخصية هي أساس القيادة فما هو أساس القيادة ؟

أساس القيادة :

قلنا ان صفات القيادة في شخص لا يمكن أن تجعل منه قائدا ، لأن القيادة تستلزم بطبيعتها وجود تابعين • والتابع لا يظهر تبعيته في شكل طاعة عمياء فهو تابع الى الحد الذى يقبل فيه عن طيب خاطر التأثير التوجيهى للقائد للوصول الى الأهداف التى يمثلها القائد • وهناك علاقة متداخلة دائما بين القائد والتابعين ، لدرجة أننا نلاحظ أن القائد نفسه يتبع التابعين له •

ويمثل القائد الفلسفة الأساسية لتابعيه ، وهو يحدد طريقه على هذا الأساس ، وإلا فقد التابعون طريقهم ، ووجدوا أنفسهم في ارتباك وحيرة ، ومن ثم فقد يفقدون ثقتهم وبالتالي تزل القيادة عن القائد •

فالقيادة مسألة نسبية للظروف ، إذ مجرد وجود جماعة من الناس لايعنى وجود قائد • فوجود قائد يجب أن يكون هناك هدف ، والظروف نفسها تحدد الصفات الواجب توافرها في الشخص • وتظهر القيادة نتيجة ظروف اجتماعية للوصول الى هدف فيرتبط القائد بالأهداف • ودون هدف ما ، لا يمكن للقائد أن يظهر • وتظهر القيادة نتيجة

(١) نفس المرجع السابق •

التفاعل الاجتماعي ، بين شخص وآخرين ، فانعزال الأشخاص عن بعضها عزلا تاما لا يمكن أن يظهر القائد • فاذا نشأت مشكلة معينة وظهر شخص معين يبين الحلول والأفكار الجديدة لها ، فانه يصبح قائدا لهذه المجموعة • فأساس القيادة هو اشتراك القائد والتابعين في تحقيق أهداف مشتركة •

« فالقائد » ليس الشخص الذي يتحلى بصفات معينة • ان القائد هو الشخص الذي له علاقة وظيفية بالمجموعة التي هو قائدها ، فالدور الذي يلعبه في التأثير على تصرفات الأفراد هو ما يجعل منه قائدا • فلا يكون القائد قائدا لأنه ذكي أو ماهر أو مفكر أو مخلص وانما لان ذكائه ومهارته وأفكاره وإخلاصه تعتبر ، في نظر أعضاء المجموعة ، ضرورة للحصول على أهداف المجموعة^(١) •

وكما يقول الميثاق الوطني لجمهورية مصر العربية « ان القيادة الحقيقية هي الاحساس بمطالب الشعب والتعبير عنها ، وايجاد الوسائل لتحقيقها ، وتجميع قوى الشعب وراء الجهود المحققة لها^(٢) » وكما تظهر القيادة على مستوى مجتمع ، فانها تظهر على مستوى منظمة داخل المجتمع •

في طبيعة العلاقة بين القائد وتابعيه :

من طبيعة البشر أن يجتمع الانسان في مجموعات بغية اشباع حاجاته (أو الاقلال من خسارة عدم اشباع احدى رغباته) • ويقبل الأفراد توجيه الآخرين لأن اشباع حاجاتهم سيتم عن طريق الآخرين • فيعتبر القائد على هذا الأساس وسيلة لتحقيق رغبات تابعيه • فاذا اعتقد الأشخاص أن حاجتهم ستشبع عن طريق شخص ما يصبحون تابعين له ويصبح بذلك قائدا •

(1) Browne. The Study of Leadership. P. 6.

(٢) الميثاق الوطني (الباب الثامن) مع التطبيق الاشتراكي ومشاكله •

أن التابعين يتبعون القائد ، لأنه يعدهم (أو يقوم فعلا) بالحصول على ما يريدون أكثر من غيره • ولا شك أن الشخص الذي تتوافر لديه صفات محددة يتوقع منه أن يحقق أكثر ممن لا تتوافر فيه هذه الصفات ويظهر القائد نتيجة رضا المجموعة • وقد يكون الرضا في شكل صامت ، كما لو طلب شخص من زملائه أن يقوموا بزيارة شخص مريض ووافقوا على ذلك ، فيصبح بذلك قائدا في هذا الظرف بالذات ، وقد يكون ذلك لمدة دقائق • أما إذا تم تعيين شخص كرئيس فانه لا يعتبر قائدا لأنه يستمد سلطته من منصبه الرسمي ، أو من سلطة عليا (١) • أما القائد فيستمد سلطته من التابعين له •

الفرق بين الرئيس والقائد :

ان الفرق الأساسي بين الرئيس الإداري وبين القائد هو أن الأول يعتمد كثيرا على السلطة المفوضة اليه من أعلى ، تلك السلطة الناتجة من مباشرته وظيفته • وهو في هذا يعتبر مفروضا على الجماعة ، أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها •

« فالقيادة تنبع من الجماعة ، ويشعر الأعضاء بالحاجة اليها ، وتؤمن بأهداف الجماعة ، شاعرة شعورها مستمدة منها سلطاتها ، أما الرئاسة فتستمد من سلطة خارج الجماعة ، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفا من العقاب • والرئيس مفروض على الجماعة ويهمه صونا لمركزه الابقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد (٢) » •

(١) نحن في هذا نخالف الأساتذة بروان وكون بجامعة واين ، إذ من رأيهما أن القائد قد ينشأ بالتعيين ، ونحن نرى أن الرئيس قد يكون قائدا ولكن ليس كل قائد رئيس ، وذلك للسبب الذي ذكرنا اعلاه • للتوسع راجع مؤلفهما :

Browne, The Study of Leadership.

(٢) راجع «المشاكل الإدارية : حلقة دراسات مقارنة، نشر المنظمة العالمية لحرية الثقافة (ابريل ١٩٥٢) ص ٢٧ •

وعلى هذا فقد يكون الإدارى قائدا وقد لا يكون ، والحالة الأخيرة تهدد بخطر كبير على المنظمة : لان الإدارى — كما ذكرنا يعتمد على سلطة منصبه ، واصدار الأوامر والتعليمات لا يؤدى الى اتمام الأعمال على أحسن وجه ، وقد يصعب اتمامها على الإطلاق • فإذا فشل المديرون فى أن يكونوا قادة أضطر الرؤوسون والموظفون الى ايجاد قادة غير رؤسائهم • وغالبا ما يكون ذلك متعارضا مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل •

يتوقف تحقيق الأهداف فى أى منظمة على كفاءة القيادة الادارية ومدى قدرتها على توحيد الجهود الجماعية • والقيادة — كما قلنا — ليست مجرد مجموعة من الصفات كل من يتحلى بها يكون قائدا ، وانما تعبر القيادة عن علاقة بين أشخاص لهم حاجات ورغبات وشخص يفى بحاجاتهم ورغباتهم ويعمل على تحقيقها بتوحيد جهودهم • من هذا يتضح ضرورة كون كل الإداريين فى المنظمة قادة يتحلون بصفات القيادة وتربطهم بمروؤوسيتهم وتابعيتهم العلاقة الأصلية التى نكلمنا عنها بالتفصيل (٢) •

رفع الحالة المعنوية وتنمية التعاون الاختيارى

لا يكفى دفع أجور مرتفعة للمروؤوسين لكى يقوموا بعملهم على أحسن وجه ، أو لكى يكونوا راضين عن أنفسهم وعن عملهم • ولا تكفى السلطة الرسمية لخلق أو تدعيم روح التعاون الاختيارى بينهم •
Voluntary co-operation

ان رفع الحالة المعنوية للعاملين وتنمية التعاون الاختيارى بينهم

(١) يجب الإشارة الى ضرورة التفرقة دائما بين الرئيس والقائد طبقا لمفهومنا الوارد هنا • وعلى هذا قد يكون «القائد العسكرى» مجرد رئيس عسكرى ، وقد يكون «القائد السياسى» مجرد رئيس سياسى فالعبرة ليست بالتسمية وانما بالصفات التى يتميز بها وطبيعة العلاقة بينه وبين مروؤوسيه •

(٢) يضرب هيربرت سايمون مثلا لطيفا ويقول : « ان الرئيس الإدارى ما هو فى الحقيقة الا سائق أوتوبيس ، يتركه الركاب اذا لم يسير فى الاتجاه الذى يرغبوه » •

لا تعتبر وظائف مستقلة من وظائف الاداريين ، وانما يظهر ذلك في الطريقة التي يعاملون بها رؤوسهم ..

إن أى خطأ يقع فيه الادارى — خصوصا في معاملته لأحد الرؤوسين أو العاملين بصفة عامة — قد يؤدي الى ظهور شعور بعدم الارتياح في المجموعة التي يعمل رئيسا عليها ، وبذلك تنخفض الحالة المعنوية ويصعب تحقيق التعاون الاختيارى بين الأفراد .. فاذا حدث ذلك فقد لا تتم الأعمال على أحسن وجه وقد لا تتم على الاطلاق !!

لذلك فانه من الضروري على الاداريين — خصوصا وأن عنصر الوقت دائما ضيق — أن يقوموا بعمل افتراضات عن موظفيهم ، وعن تصرفاتهم ، ويحاولوا وضع خطة (أو خطط) لمنع حدوث أية أخطاء أو تعارض . واذا علمنا أن الانسان الفرد غالبا ما يكون منساقا وراء عواطفه وانفعالاته (أكثر من تأثره بالعقل والمنطق) فانه من الضروري على الاداريين أن يتجنبوا عدوى الانفعالات العاطفية من موظفيهم — لا أن يتصرفوا بشكل عاطفى مضاد فيزداد الطين بلة . وعلى هذا فالادارى الناهض يغير من الاتجاهات السلبية لرؤوسيه : تلك الاتجاهات التي تعتمد على العداء والخوف والشك والتأثر ، ويحولها الى اتجاهات ايجابية . ويتم ذلك (١) بتجنب الانفعال العاطفى ورد الفعل العاطفى بقدر الامكان (٢) بالغاء ضغط الانفعال على الموظفين حتى يمكن تحكيم المنطق (٣) بالاعتماد على الاتجاهات الايجابية مثل الاخلاص والواجب وعدم الأنانية في الموظفين .

دور الاداريين في تنمية التعاون الاختيارى :

ظهرت عدة دراسات عن الدور الذى يمكن أن يلعبه الاداريون في تنمية التعاون الاختيارى بين رؤوسهم . ويمكن القول بوجود ثمانية مجالات :

- ١ — اظهر روح الصداقة في العمل حيث يشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم مشاكله ووجهة نظره .
- ٢ — مساندة المرؤوس وتقديم المعونة عند طلبها وخصوصا في حالات الوقوع في مشاكل أو مصائب .
- ٣ — مساهمة المرؤوسين في اتخاذ القرارات حيث يشعرون بأهميتهم
- ٤ — عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين ، فمحاباة مرؤوس تضعف من ثقة الآخرين .
- ٥ — تركيز الرئيس على نقط القوة الموجودة في المرؤوس بدلا من التركيز على نقط الضعف .
- ٦ — الاشراف المعتدل على المرؤوسين ، فالاشراف المستمر غالبا ما يدخل روح العصبية في المرؤوسين . كما أن عدم الاشراف يوجب بعدم الاكتراث .
- ٧ — الاعتماد على المنطق والحقائق بدلا من الاعتماد على الحدس والتخمين .
- ٨ — وجود استعداد للتفاهم دون الاعتماد على السلطة الرسمية باصدار الأوامر .

بعض صفات الاداريين التي ترفع الحالة المعنوية :

- ١ — « البشاشة » : فالروح المرحية للرئيس الاداري غالبا ما تكون مصدرا كبيرا لخلق وتدعيم عزيمة لدى المرؤوسين لأنها تحدث نفس الأثر عندهم فهي تخلق جوا ملائما للفكر والتنفيذ . ومن المفهوم خطأ أن ابتسامة الاداري تقلل من كرامته . ونحن لانقصد هنا الابتسامة التظاهرية وانما الابتسامة الحقيقية التي تظهر من قلب مرح . اذا جاعك أحد موظفيك وأنت مشغول بعمل ولا يمكن أن تعطيه وقتك وطلبت منه أن يعود

إليك بعد نصف ساعة • فهل تطلب ذلك منه « ببشاشة »
أم بشكل قاس ؟

٣ — الهدوء : كل منا يحب التعامل مع الشخص الهادى لأنفسنا
نعرف أنه يستطيع الرقابة على نفسه فى الأوقات العصيبة •

٣ — الثبات فى « المزاج » :
ان الإدارى الثابت المزاج لا يغير قراراته حسب أهوائه •
فمن الخطر أن يكون الإدارى متشائما اليوم متفائلا الغد ••
لأن ذلك يجعل الرؤوسين فى حيرة من أمرهم ويشعرون هم
أنفسهم بالتوتر والتقلب •

٤ — عدم الأنانية :
ان الموظفين لا يثقون فى الرئيس الإدارى الأنانى ، خصوصا
إذا كان يسعى للحصول على مكاسب نتيجة اقتراحات أو أفكار
تقدموا هم بها • إذا شعرت أن أحد موظفيك يستحق
الوظيفة التى تشغلها أنت فهل تتخلى عنها ؟

٥ — الصدق :
ان الصدق لدى الإدارى يولد الصدق لدى الموظفين • فكل
الحقائق سواء كانت مريرة أم سارة « تكون على المنضدة » •

٦ — الكرامة :
ليست الكرامة مجرد قناع يضعه الإدارى على تصرفاته وانما
كرامة المنصب مستمدة من اتجاهات الإدارى نحو وظيفته
واحترامه لمسئولياتها وتقديره لأهمية عمله •

٧ — حسن التصرف :
ليس من حسن التصرف جرح شعور الموظف أو كرامته بأى
شكل كان لأن ذلك يخفض من الروح المعنوية له ولزملائه •
ولا نقصد بحسن التصرف تجنب المسائل غير السارة فى

العلاقات مع الآخرين وانما القدرة على الاعتماد على « المزاج الايجابى » للفرد مثل الاخلاص والواجب والعدالة •

٨ — الصبر :

ان الادارى الذى لا يتميز بالصبر يثير الانفعال فى التنظيم فهو يطلب اتمام الأعمال بسرعة غير معقولة وهذا غالبا مايؤدى الى الضياع والارتباك • فقد قيل أن « أكبر جهل للطبقات المتعلمة هو جهلهم للجهل » • فبعض الاداريين يتوقعون أكثر من طاقة وامكانيات موظفيهم •

٩ — الحزم :

يجب على الادارى أن يكون حازما فى تصرفاته ولكن برقة Firm but gentle والحزم يظهر فى استعداد الادارى لتحمل مسئولياته ومقابلة مشكلاته • ولا يقصد بالحزم عدم الانصات للحقائق ... فهذا عناد •

١٠ — الكلام بدقة وفى الموضوع :

يجب على الادارى أن يتكلم بدقة وفى الموضوع مباشرة دون « لف أو دوران » • واذا لم يكن هناك شىء يقال فانه من الضرورى ألا يقول أى شىء حتى لا يقال أنه « لا يستحق الانصات » • لا يتكلم أكثر من اللازم • واذا تكلم فمن الضرورى اعطاء فرصة للكلام أن يفهم (بضم الياء) من الآخرين ...

بعض الارشادات فى معالجة حالات معينة :

أولا : فى معالجة الشكاوى :

ان شكاوى الرؤوسين ما هى الا تصرفات ناتجة من ضغط

الانفعالات العاطفية • لذلك فانه من الأهمية بمكان عدم الوقوف في طريق الشاكي لعرض شكواه وإلا فان الأمور غالباً ما تتعقد وعلى هذا فانه من الضروري اتخاذ الخطوات الآتية فيما يتعلق بالشكاوى :

(أ) يجب أن يعلم الرؤوسون أن الرئيس مستعد لتقبل الشكاوى المعقولة • ونقول « معقولة » حتى يمكن الحد من الانتقادات والمكائد الشخصية ولذلك غالباً ما يطلب الإداريون أن تكون الشكاوى مكتوبة •

(ب) يجب التأكد من عدم وجود أية معوقات تعطل من عرض الشكاوى على الإداري (الإداريين) •

(ج) عند الاستماع إلى شكاوى من موظف معين يجب إعادته إلى حالته العادية أي حالته قبل « الانفعال » • ويرى البعض أن من طرق إعادة الشاكي إلى حالته قبل أن ينفعل أن يصمم الرئيس على ألا ينظر في الشكاوى إلا إذا ابتسم الشاكي ... وهذه هي الطريقة التي كان يتبعها الرئيس الأمريكي ابراهام لنكولن •

(د) رغبة الرئيس الحقيقية الظاهرة في معرفة الحقائق والدوافع قبل اتخاذ أي قرار تحكيمي ... بصرف النظر عن البيانات الواردة في الشكاوى •

(هـ) يجب عدم تأجيل اتخاذ قرار في الشكاوى وإذا كان من الضروري التأجيل فانه من الأهمية بمكان تحديد موعد أقصى لاتخاذ القرار حتى يطمئن الموظف الشاكي إلى جدية دراسة الموضوع •

(و) استعداد الرئيس الإداري لرفع موضوع الشكاوى إلى أعلى إذا اعتقد الشاكي أن القرار غير عادل •

ثانيا - في عناد الرؤوسين :

من الأهمية بمكان معرفة سبب عناد الرؤوسين • فإذا كان العناد صفة شخصية خاصة بالرؤوس فإنه من الممكن تجنب عناده بتوجيه الاقتراحات له بدلا من إعطاء الأوامر أو إثارة دافع اهتمامه بكرامته للحصول على التعاون المطلوب • وفي كل الحالات يجب افهام الموظف العنيد أنه يستحيل إتمام الأعمال في جو يسوده العناد •

ثالثا - في لا مبالاة الرؤوسين :

كثيرا ما يلاحظ الرئيس الإداري ظاهرة اللامبالاة عند بعض موظفيه • إن تحويل اللامبالاة إلى استعداد قوى للتعاون من أهم وظائف الإداريين وذلك بايجاد وتدعيم دوافع وخلق متجعات ومغبات • إلا أنه قد « تكون ظاهرة اللامبالاة عند الرؤوسين راجعة إلى اللامبالاة عند الرئيس ذاته » •

ومن أهم الطرق التي يستخدمها الرؤساء الإداريون في علاج اللامبالاة عند رؤوسهم هو إصرارهم على « ضرورة تنفيذ الأعمال مهما كانت الظروف » •

رابعا - في انعدام المبادرة عند الرؤوسين :

يشكو كثير من الإداريين من أن موظفيهم لا يتصرفون بعنصر المبادرة ويعتمدون دائما على رؤسائهم • وقد يرجع ذلك إلى تركيز كبير في السلطة وإلا كان من الضروري تشجيع الرؤوسين على التفكير البناء • ولذلك فمن الضروري أن يعلم الرؤوسون استعداد الرؤساء لتقبل الأفكار الجديدة لحل المشاكل • وغالبا ما يخصص صندوق للاقتراحات لتحويل الاتجاهات السلبية إلى مبادرة •

خامسا - في جفاء الرؤوسين وعدم لياقتهم في الحديث والتصرف :

إذا أظهر أحد الموظفين جفاء لرئيسه أو تصرف بشكل غير لائق نحو رئيسه فإنه من الضروري للرئيس الإداري أن يعرف قيما إذا

كان التصرف غير اللائق مجرد رد فعل لتصرف غير لائق من الرئيس ذاته • أما إذا حدث ذلك بصفة مستمرة فان محادثة شخصية مع الموظف قد تكون كافية لاحداث التعاون المطلوب •

سادسا — في عصيان الرؤوسين لتصرفات رئيسهم :

إذا اعترض مرؤوس على تصرفات الرئيس بشكل ظاهر فانه من الأهمية بمكان أن يفهم الرئيس سبب الاعتراض • وغالبا ما يحدث ذلك في حالة الاداري الجديد حيث يرغب الرؤوسون في معرفة رد فعل الرئيس وخصوصا وأنهم يعتبرونه دخيلا عليهم • وأحسن تصرف في هذه الحالة هو الوقاية بمعنى تجنب الموضوعات التي تثير الاعتراضات حتى يتضح الموقف وغالبا ما يكون الوقت كفيلا باصلاح هذا الأمر •

أما إذا حدث هذا الاعتراض الواضح فانه من الأهمية بمكان على الاداري أن يقابل هذا الرفض لا بصفة شخصية وإنما كمشكلة إدارية •

أما إذا حاول المرؤوس أن يعلن عصيانه أمام كل العاملين فانه قد يكون من الضروري في هذه الحالة فصله من عمله على أن يكون الفصل دون انفعال أو غضب •

سابعا — في تحيز الرؤوسين :

من الأهمية بمكان عدم اعتبار التحيز نوع من العداء الشخصي • فالتحيز لدى صغار السن غالبا ما يكون نتيجة قدرة فكرية محدودة وانخفاض في معدل الذكاء • وقد يكون التحيز مجرد عناد في الرأي • أما بالنسبة لكبار السن فالتحيز غالبا ما يكون نتيجة وقف عملية التفكير البناء •

ثامنا — في غياب بعض الرؤوسين :

إذا لاحظ الاداري غياب موظف عنده فانه من الأهمية ألا يذكر الاداري أن مرؤوسه غيب • فاذا كان المرؤوس بطيئا في الفهم

ولكن يستطيع القيام بعمله بشيء من الصبر والتعلم فان الرئيس يقوم باعطاء تعليمات واضحة مرة كتابة ومرة شفها . . ويطلب من الرؤوس إعادة صياغة السؤال أو التعليمات . أما إذا كان الموظف غير صالح للوظيفة فانه من المفضل دائما نقله إلى وظيفة أخرى تناسبه دون أن يذكر له السبب بالطبع .

تاسعا — في غرور الموظفين :

يعتبر الغرور عند بعض العاملين بمثابة دافع قوى لقيامهم بأعمالهم على خير وجه . إلا أنه في بعض الحالات قد يكون الغرور خطرا على المشروع . . وفي هذه الحالة فانه لا يجوز للاداري أن يناقش الشخص في رأيه عن نفسه إلا إذا كان لديه حقائق لا تقبل الجدل أو التأويل . ومن بين أمثلة الغرور السائدة لدى الموظفين « ان المشروع لا يمكنه أن يستمر بدونى » . وقد يكون التصرف في هذه الحالة هو إعطاء الموظف أجازة طويلة بمرتب حتى يعرف عند عودته أن كل شيء تم على ما يرام في غيابه . . وإذا كانت هذه الاجازة كثيرة التكاليف فيمكن نقله إلى عمل آخر .

عاشرا — في الاشاعات :

تخلق الاشاعات جوا من عدم التأكد والخوف والارتباك والحيرة . ولذلك فمن الضروري عدم ترك مجال للاشاعات بين الموظفين ووضع النقاط فوق الحروف بعرض الحقائق بسرعة حتى تقتل « الاشاعة » . أما إذا كانت الاشاعة صحيحة فانه يجب ابداء الأسباب .

الحادى عشر — في عدم الأمانة :

بالنسبة لعدم الأمانة فانه من الأهمية بمكان اتخاذ الاجراء اللازم نحو عدم الأمانة . أما إذا كانت الظروف ذاتها قد شجعت على عدم الأمانة فانه يجب إعادة النظر في الظروف حتى يمكن حل المشكلة بشكل بناء .

الثاني عشر — في مدح الموظفين وانتقادهم :

إن المديح يشبع الرغبة عند الرؤوسين بالرضا والقبول من الآخرين • إن الكثيرين من الإداريين يعتقدون أن الأعمال الممتازة شيء بديهي ومفروض • لا • • إن المديح يشبع رغبة إنسانية • • رغبة بشعور الانسان برضا الناس عنه وعن أعماله • وفيما يلي الشروط الواجب مراعاتها في المديح :

- ١ — ألا يكون مغالا فيه •
- ٢ — إن القليل من المديح أكثر مفعول من الكثير •
- ٣ — يجب أن يعطى المديح في الوقت المناسب سيكولوجيا وليس بالضرورة بعد إتمام العمل مباشرة •
- ٤ — يفضل المديح أمام الآخرين •
- ٥ — يجب أن يعطى المديح بمعنى رسمى لا بصفة شخصية •
- ٦ — يجب أن يبتعد المديح عن الانفعالات الشخصية وبذلك يتميز المديح بالموضوعية وعدم التحيز •
- ٧ — يجب ألا يشير المديح إلى أن الموظف لا يمكنه أن يفعل أحسن مما كان •

وفيما يلي الشروط الواجب مراعاتها بالنسبة لانتقاد الموظفين :

- ١ — يجب أن يتم النقد بمجرد الوقوع في الخطأ بشرط عدم الانفعال •
- ٢ — يجب ألا يوجه النقد أمام الآخرين •
- ٣ — يجب ألا يعطى النقد لأشخاص غير الرؤوسين المباشرين •

- ٤ — يجب ألا يوجه النقد على أساس شخصي وإنما بصفته عضواً في المنظمة .
- ٥ — يجب أن يوجه النقد بشكل لا يثير انفعال الموجه إليه النقد .
- ٦ — إن توجيه النقد بقسوة قد يكون في غير محله .
- ٧ — وأخيراً يجب أن يكون النقد إيجابياً أي يهدف إلى البناء والتحسين والإصلاح لا الهدم .

بعض الأسباب التي تؤدي إلى فشل الإداريين في التوجيه :

قد يفشل المديرون في التوجيه لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية :

- ١ — وجود وجهة نظر ضيقة للأمر عندهم مثل التركيز على الدقائق التفصيلية ونسيان الإطار الكبير للموضوع .
- ٢ — عدم القدرة على تحمل المسؤولية ، إذ نجد المدير مرتبكا بالبدائل المختلفة في مشكلة معينة ، كما قد نجده يغير الأهداف أثناء تنفيذ الأعمال غير عابئ بالنتائج .
- ٣ — رغبة جامحة في الترقية السريعة ، مما يجعل المدير غير عابئ بمركزه الحالي في انتظار المنصب التالي .
- ٤ — فشل التعاون مع الزملاء في الجهاز التنظيمي .
- ٥ — تحيز ديني أو سياسي أو طبقي يؤثر في قرارات المدير وتصرفاته .
- ٦ — الاهتمام الزائد بالعمل وتجاهل الحياة الشخصية .
- ٧ — رغبة خفية لتغيير المهنة وغالباً ما تكون هذه الرغبة من أيام الطفولة .
- ٨ — اضطرابات عصبية وفكرية .

المبادئ

نلخص فيما يلي المبادئ الأساسية التي عالجتناها في هذا الفصل :

مبدأ ضرورة القيادة الادارية :

يتوقف تحقيق الأهداف في أية منظمة على كفاءة القيادة الادارية في توحيد الجهودات الجماعية .

مبدأ أساس القيادة :

إن توافر صفات القيادة في شخص لا يمكن أن تجعل منه قائدا .
لا يعتبر القائد قائدا لأنه ذكي أو مفكر أو مخلص وإنما لأن ذكائه وأفكاره وإخلاصه يعتبر — في نظر أعضاء المجموعة — ضروريا للحصول على الأهداف المشتركة .

مبدأ ضرورة تنمية التعاون الاختياري :

لكي تتم الأعمال على خير وجه يجب تنمية التعاون الاختياري ورفع الروح المعنوية بين الأعضاء العاملين في المنظمة .

مبدأ النظام :

لكي تتم الأعمال على أحسن وجه يجب أن يسود النظام في المشروع . وأساس النظام الطاعة في تصرفات أفراد المنظمة .

مبدأ العقاب :

إن العقاب قد يكون رادعا للمخرفين والمخطئين فهو يضمن تماثل الموظفين للحد الأدنى من الأداء ولكنه لا يكون مشجعا على الابتكار والأداء الجيد .

أسئلة

- ١ — ما هو المقصود بالقيادة ؟
- ٢ — ما هو المقصود بالروح المعنوية ؟
- ٣ — ما هي صفات القائد ؟ وما هي علاقتها بالتوجيه ؟
- ٤ — هل تعتقد أن القيادة صفات يتحلى بها الفرد ، ومن اتصف بها فهو قائد ؟
- ٥ — ما هو المقصود بحسن التصرف ؟
- ٦ — اضرب بعض الأمثلة مبيّنا حسن التصرف وسوء التصرف ؟
- ٧ — ما هو جوهر القيادة ؟
- ٨ — اشرح طبيعة العلاقة بين القائد وتابعيه ؟
- ٩ — اشرح الفرق بين الرئيس والقائد ؟
- ١٠ — ماذا يحدث لو لم يكن الرئيس الإداري قائدا ؟
- ١١ — اذكر عددا من مبادئ التوجيه ثم اشرح مضمونها
واضرب الأمثلة •
- ١٢ — اذكر نظريات القيادة الإدارية ثم وضح إلى أي نظرية تميل • ولماذا •

دراسة حالات

الحالة الأولى :

يتغيب أحد موظفيك في بعض الأحيان أما عن عمله فهو ممتاز ولا يؤثر التغيب على درجة أو نوع عمله • وبالرغم من أن التغيب لا يؤثر في نوع أو كمية العمل إلا أنه يؤثر على الروح المعنوية خصوصا بين زملائه • ولما سألته عن سبب تغيبه ذكر أنه يعمل عملا خارجيا يعود عليه بالنفع المادي • هل تطلب منه الاستقالة من عمله الخارجي وتعطى له المبلغ الذي كان يكسبه ؟ هل تفصله ؟ هل تعتقد أن واجبك هو أن تبلغه أن الأمور لا يمكن أن تسير على هذا المنوال وأنه من الضروري عليه أن يعطيك كل الوقت أو يستقيل ؟

لنفرض أنه لا يمكنك الاستغناء عن خدماته فهل هذا يؤثر في قرارك ؟
هل هناك مبادئ تعتمد عليها في رسم سياستك ؟

الحالة الثانية :

وقع عليك الاختيار لتكون مديرا على مجموعة من الأفراد . وقد لاحظت أن الموظفين يظهرون عدم الاهتمام أو البطء في تنفيذ أوامرك . هل تفسر ذلك على أنه عدم طاعة اختيارية من جانبهم أم أنك تعتقد أنه نتيجة تصرفات الإداري الذي كان قبلك ؟ ما هي الاتجاهات التي تتخذها للأصرار على رد الفعل المطلوب ؟

هل من المرغوب فيه أن تظهر عدم الرضا حتى يشعر موظفوك بأن هناك شيء ما لا يرضيك ويبادروا بإصلاحه وبالتالي تعاملهم معاملة حسنة ؟ هل تعتقد أنه من المفضل أن تجعلهم يشعرون بأنهم موضع ثقة رئيسهم ، هل تطلب التزامهم بمعايير التصرفات التي تراها فورا أم تأخذ الأمر بشكل فوري ؟

الحالة الثالثة :

بعد توليك أحد المناصب الإدارية وجدت بأن الإداري السابق لم يكن محبوبا : ولكن يبدو أن النظام المتبع كان على مستوى عال . وقد انتقد الموظفون المدير السابق كثيرا لصرامته بقولهم أنه « زاد فيها » وانتقده أحد الموظفين بقوله « أنه الوحش الأعظم » وانتقده آخر « ثعلب عنيد » . هل تعتقد أن السبب في عدم الانسجام معه يرجع إلى النظام الصارم الذي وضعه أم إلى الطريقة التي تصرف بها أو دعم بها هذا النظام ؟

هل من الممكن أن يسود النظام في جو مرح ؟ في أي الظروف تكون سعيدا من جراء نظام دقيق صارم إذا كان هذا النظام ضروريا لنجاحك وتحقيق رغباتك ؟ وهل يتغير الأمر إذا علمت أن الرئيس ذاته يتبع النظام الصارم الذي وضعه .

الحالة الرابعة :

يشغل أحد الموظفين وظيفة خارجية الأمر الذي يجعله يأتى متأخرا إلى العمل في بعض الأيام . كيف تعالج هذا الموقف ؟

هل يصح أن يعطى الموظف ميزة التأخير بصفة دائمة ؟ بصفة مؤقتة ؟ وإذا كان الأمر كذلك فهل تنصح أن يعلم بهذه المزايا الموظفون

الآخرون ؟ وبالأسباب التي تبرر ذلك ؟ هل تنصح بتكيف طريقة دفع الأجر بهذه الميزة ؟ كيف تساهم محسوبية الرئيس في أحداث ظواهر خاصة وما هي ؟

الحالة الخامسة :

لقد قمت بصفتك مديرا بتعيين أحد الكتبة ليكون رئيسا للكتبة بالإضافة الى عمله الحالي كماسك للدفاتر . وقد لاحظت أنه يقوم باعطاء تعليمات خطأ الى أحد الكتبة فتقول له والكتاب الآخر أن تعليماته خاطئة وتحاول ايضاح الطريق السليم للكتاب . وعلى هذا فقد قمت بتحسين الناحية الفنية للعمل . والسؤال الآن ماذا تكون قد فعلت لرؤوسك المباشر ؟ ما هي الآثار المترتبة على ذلك عند الكاتب ؟ ما هي الطريقة المثلى للتصرف في هذه الحالة ؟

ولنفرض أنك عينت أحد الكتبة ليقوم بتدريب موظف جديد بدلا من رئيس للكتبة . وقد لاحظت في فترة التدريب ، وفي غياب المدرب ، أن هناك خطأ يقع فيه الموظف الجديد . هل تقوم بايضاح الطريق السليم له ؟

الحالة السادسة :

لنفرض أنك مدير انتاج لقسم العدد والآلات في مشروع صناعي كبير ولديك سلطة على ما يقرب من ٣٠٠ عامل وحوالي ٧٠ أمر انتاج في اليوم يوجه الى العمال بهذا الشكل تقريبا : « أنتج ٥٠ قطعة مثل التصميم المرفق » . هل ترى ضرورة الاعتماد على شخص فني ليساعدك في تحديد كيف ومتى ومن يقوم بالتنفيذ حتى تضمن الدقة في المواعيد وعدم وجود ضياع في الوقت والمجهودات ؟ ما هي الحالات التي ترى فيها من الضروري لهذا الفني المتخصص أن يرفع تقارير لادارة مركزية والتي ترفع تقاريرها بالتالي الى مدير انتاج في مستوى أعلى بدلا من رفعها اليك ؟

الحالة السابعة :

أصدرت أمرا بتنفيذ عمل معين على وجه السرعة . هل تعتقد أنه من المفضل اعطاء الأسباب التي تستدعي السرعة مع الأمر نفسه كتابيا أم تذكره شفويا ؟

هل تختلف تصرفاتك حسب (١) درجة عدم الراحة التي تسببها للموظف . (٢) نسبة الأوامر المستعجلة الى الأوامر العادية ؟ وما

هو المقصود بكلمة « مستعجلة » هل المقصود أن يعمل الموظفون بأكثر سرعة ممكنة أم أن الأمر له أولوية على الأوامر الأخرى ؟

الحالة الثامنة :

بالرغم من أنك تحاول أن تمتدح الموظفين طبقاً للاصول العلمية إلا أنه يبدو أن أحد الموظفين قد ابتدأ يشعر بغرور . فعندما تكون قريباً يحاول باستمرار جذب انتباهك لترى عمله مرة أخرى وهو يأمل أن تمتدحه مرة أخرى . ولذلك فانت تشعر بأنك قد أثرت فيه ظاهرة الغرور . كيف يمكنك أن تعالج هذا الموقف ؟

الحالة التاسعة :

بعد أن مدحت أحد الموظفين للأعمال الممتازة التي قام بها لاحظت أن هناك خطأ في تسجيل أعماله وأن أعماله ليست بالصورة التي عرفتتها في الأصل والتي بناءً عليها قمت بمدحه أمام غيره من الزملاء . (عندما مدحته أمام زملائه لم يفقد هو بآية كلمة) ماذا تتصرف في هذا الموقف ؟

هل تعتقد أن المدح نوع من المكافأة ؟ أم أن الغرض من المدح هو تنمية التعاون بقصد اتمام عمل على مستوى أعلى ؟

الحالة العاشرة :

يحاول أحد موظفيك أن يأخذ انتقاداتك على أنها عدااء شخصي . وتعلم أنه يعتقد أنك تحاول أن تجعل الأشياء غير سارة بالنسبة له حتى يستقيل كيف يمكنك التغلب على سوء الفهم هذا ؟ هل تعتقد أن هذا الخطأ من جانب الموظف دليل على ضعف الطريقة التي تعالج بها الانتقاد ؟ كيف يمكن للإداريين التأكد من أن سوء الفهم هذا لن يحدث ؟

الحالة الحادية عشرة :

إذا لم تكن متأكداً من أن الموظف أخطأ فهل من الحكمة توجيه اللوم إليه في حالة ما إذا أخطأ بقولك مثلاً : أنا لا أعرف ما إذا كنت قد فعلت هذا الخطأ أم لا فإذا كنت فعلته فانتى أقول لك أنه كان من الواجب عليك أن لا تقع في مثل هذا الخطأ .

الحالة الثانية عشرة :

أحمد وعلى أخوه شركاء متضامنين في شركة توصية قاما بتأسيسها في عام ١٩٦١ . وتقرر حينئذ أن يكون أحمد مديرا للمشروع ومستولا عن أعمال الشركة من الناحية الادارية والتنفيذية . وكان على يتردد على الشركة باعتباره من أصحاب رأس المال ليطلع على سير الامور وكان يقوم في كثير من الأحيان باعطاء تعليمات الى رؤساء الأقسام والموظفين في بعض الامور التجارية والمحاسبية والبيعية وما الى ذلك . وعندما اعترض أحد الموظفين على بعض تعليماته تدخل أحمد في الموضوع وأفهم الموظفين بأن على أيضا (بصفته من كبار أصحاب رأس المال) له الحق في توجيه الموظفين ويجب أن يخضع كل موظف أو رئيس قسم لتعليماته .



الباب السادس

الرقابة

الفصل السابع عشر : المعايير الرقابية

الفصل الثامن عشر : قياس الأداء

الفصل السابع عشر

المعايير الرقابية

الغرض من هذا الفصل بحث الأصول العلمية للمعايير الرقابية باعتبارها المرحلة الأولى من مراحل الرقابة . وعلى هذا فاننا سنبدأ هذا الباب بمقدمة عن مفهوم الرقابة ومتى تتم ومن يقوم بها ومجالاتها ومراحلها .

وسنخصص الفصل القادم للمرحلة الثانية من مراحل الرقابة وهي : قياس الأداء بقصد معرفة وتصحيح الانحرافات .

في مفهوم الرقابة :

يمثل التخطيط المرحلة الفكرية التي تسبق التنفيذ ، والتنظيم هو تحديد للمسؤوليات والسلطات عن الأعمال المطلوب تنفيذها ، والتوجيه هو إرشاد الرؤوسين في تنفيذهم للأعمال . بقى من النشاط الإداري « التأكد من أن ما تم — أو يتم — مطابق لما أريد اتمامه » وهذا ما يسمى الرقابة .

وفي هذا يقول هنري فايول إن « الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة ، والتعليمات الصادرة . والمبادئ المعتمدة (١) » . وتهدف الرقابة بهذا الى اظهار نقط الضعف والأخطاء في التنفيذ بقصد معالجة هذه الأخطاء ومنع تكرار حدوثها (٢) .

(1) Control consist in verifying whether every thing occurs in conformity with the plan adopted, the instructions issued and principles established. Fayol, General and Industrial Management. P. 107.

(٢) قد يكون المفهوم السمعى للاصلاح «الرقابة» مضلل اذا فهم على انه تدخل في حرية الفرد . لذلك كثيرا ما نسمع لفظ «المتابعة» بدلا من لفظ «الرقابة» . الا أننا نعتقد أن «المتابعة» مفهوم مساو لقياس الاداء وتصحيح الانحرافات ، وهو بهذا لا يشمل تحديد المعايير الرقابية .

حتى تتم الرقابة :

لا تكون الرقابة دائماً بعد التنفيذ ، فقد تتم — ويفضل أن تتم — أثناء التنفيذ كلما أمكن ، وذلك للتأكد من أن ما يتم مطابق لما هو مطلوب أن يتم ، لا مكان تصحيح أى اختلاف قبل أن يستفحل .

ومن أمثلة الذين يقومون بالرقابة أثناء التنفيذ قائد السفينة : فهو يقرأ المؤشرات لمعرفة ما اذا كان يسير على الخطة الموضوعية ، ويقوم باتخاذ اللازم لتصحيح الخطأ أو الانحراف . فعملية الرقابة عملية مستمرة طالما أن هناك أعمال تتم ، أى أن الرقابة لا تتم فى نهاية فترة زمنية معينة وانما هى عملية مستمرة ملازمة للتنفيذ والتخطيط .

من يقوم بالرقابة :

يقوم كل ادارى بعملية الرقابة فى حدود الخطط التى وضعها . فالادارة العليا فى أية منظمة تراقب الأعمال المتعلقة بالمشروع ككل . ومديرو الادارات يقومون بالرقابة فى حدود خطط اداراتهم . وعلى هذا يجب ألا يتطرق الى الذهن أن « المراقب » Controller فى المنظمة يقوم بوظيفة الرقابة الادارية التى نتكلم عنها هنا . ان الرقابة لا تتركز على ادارة الرقابة وليست من مسئولية المراقب . فبالرغم من أن المراقب مسئول عن حفظ السجلات وفواتير الدفع وقبض الأموال وتجهيز الفواتير ، وصيانة المكاتب ، والحسابات الروتينية ، فليست له وظيفة الرقابة الادارية ... انما وظيفته هى فى تقديم الاقتراحات الى رئيسه الادارى والى الرؤساء الاداريين المسئولين عن وضع المشروع ككل . وهو يقوم بتنسيق مختلف الخطط والميزانيات التقديرية ، وذلك بتجهيز التقارير الملائمة وتقديمها بتنظيم طرق المحاسبة والاجراءات الأخرى . فوظيفة المراقب بالنسبة الى كل ذلك وظيفة اخبارية الى أعلى ، وان كان يقوم بمراقبة تنفيذ السياسات التى قررتها الادارة .

فالمراقب أن يوجد الميزانية وينسقها ، ولكن ليس له أن يتم ذلك إلا عن طريق الادارة العليا ، فليس له سلطة اعطاء التعليمات أو الأوامر للادارات الأخرى . ان المراقب ذو سلطة وظيفية وعليه أن يتجنب اعطاء القرارات التنفيذية .

مجالات الرقابة :

لما كانت الادارة مسئولة عن استخدام الموارد المادية والبشرية استخداما أمثلا فانه من الضروري أن تشمل الرقابة جميع المجالات (١) .

- اولا - الرقابة على الأموال وتشمل :
 - الرقابة على الإيرادات .
 - الرقابة على المصروفات .
 - الرقابة على تكاليف الانتاج وتكاليف التسويق والتكاليف الادارية .
 - الرقابة على الاجور والمرتبات .
 - الرقابة على المصروفات الرأسمالية .
- ثانيا - الرقابة على المواد والآلات وتشمل :
 - درجة استخدام المواد استخداما أمثلا (انتاجية المواد) .
 - الطاقة الانتاجية للآلات (المستخدمة والعاطلة) .
- ثالثا - الرقابة على الجودة :
 - الرقابة على جودة الانتاج والسلع .
 - الرقابة على جودة الأبحاث .
- رابعا - الرقابة على الوقت :
 - وقت العمال .

(١) يقول هنري فايول :

«It (control) operates on everything, things, people, action» P. 107.

• وقت الموظفين .

• وقت الإداريين .

خامسا - الرقابة على جودة الإدارة والإداريين

هذا ويمكن النظر الى مجالات الرقابة من ناحية تقسيم المشروع الى نشاطات متخصصة ، فبالنسبة لمشروع صناعي يمكن أن تكون مجالات الرقابة كالآتي :

• رقابة على الإنتاج .

• رقابة على التسويق .

• رقابة مالية ... ومراجعة الحسابات .

• رقابة على الأفراد .

• رقابة شاملة للمشروع ككل .

ويمكن النظر الى مجالات الرقابة من ناحية الوظائف الادارية كما يأتي :

• الرقابة على الأهداف (الرقابة على الربحية ، على المركز

المعروف ، على الاقتاجية ... الخ) .

• الرقابة على السياسات .

• الرقابة على الاجراءات .

• الرقابة على الميزانيات التقديرية .

• الرقابة على البرامج الزمنية .

• الرقابة على التنظيم الهيكلي .

• الرقابة على الإداريين .

• الرقابة على الروح المعنوية .

• الرقابة على الانحرافات .

وسنعود الى هذا الموضوع مرة أخرى في الفصل القادم .

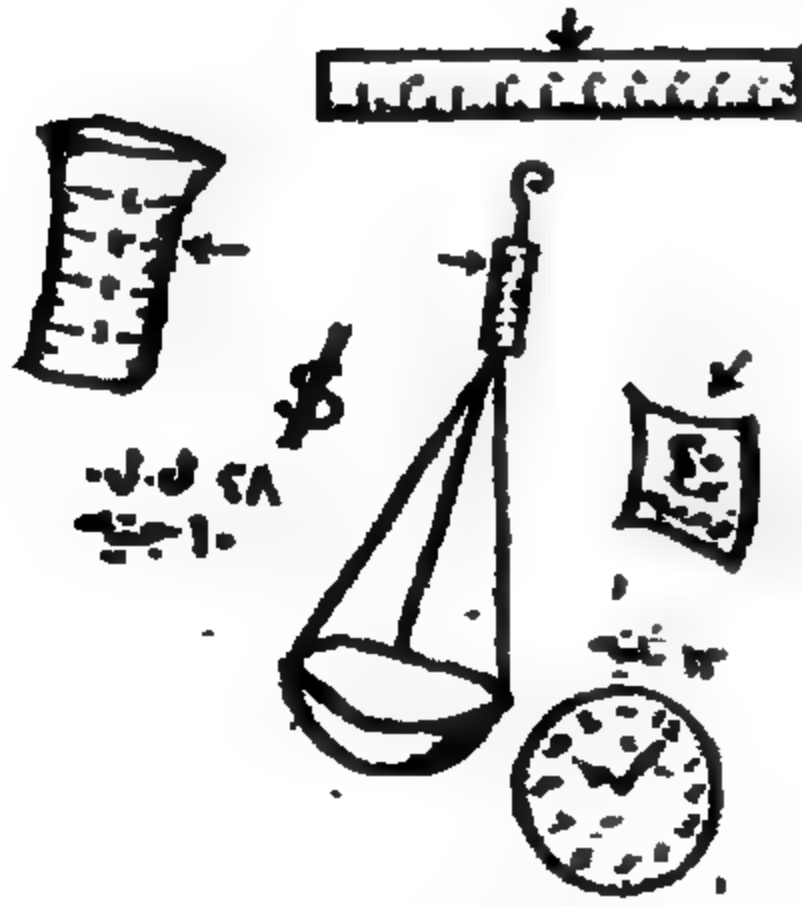
مراحل الرقابة :

لكي يتم التأكد من أن ما تم مطابق لما يلزم اتمامه ، يجب توافر مقاييس أو معايير لقياس ما تم . وبقياس الأداء يتم معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما أريد اتمامه تمهيدا لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها . وعلى هذا فمراحل الرقابة ثلاث :

- ١ - تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية .
- ٢ - قياس الأداء .
- ٣ - معرفة الانحرافات أو الاختلافات بين ما تم وبين ما أريد اتمامه ومعرفة أسباب هذه الانحرافات والعمل على تصحيحها .

وسنخصص هذا الفصل للمعايير الرقابية ، أما الفصل القادم فيبحث في قياس الأداء ومعرفة الانحرافات وتصحيحها .

تحديد المعايير الرقابية



يمكن تعريف المعايير الرقابية بأنها مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية ، فهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر . كما تعتبر في الوقت ذاته هدف يسعى (بضم الياء) الى تحقيقه .

ومن الضروري تحديد معايير للمواد والآلات والأموال والمجهودات كما يجب تحديد معايير لتصرفات الأشخاص ... الخ . وعلى هذا يمكن تقسيم المعايير بصفة عامة الى قسمين : (أولا) معايير اقتصادية (ثانيا) معايير اجتماعية .

أولا — المعايير الاقتصادية :

المعايير الاقتصادية هي معايير لقياس مدى استخدام العناصر استخداما أمثلا . وقد تكون هذه المعايير على مستوى الاستخدام الفعلى (حيث يتم استخدام المواد والآلات والوقت) فيطلق عليها معايير كمية . وقد تكون متعلقة بقياس الناجية المالية للاستخدام فيطلق عليها معايير مالية . وفيما يلى قائمة بالمعايير الاقتصادية وأمثلة لها :

١ — معايير رقابية لمواد :

مثل المعايير الآتية :

- كمية الفحم المستخدمة فى كل وحدة منتجة .
- كمية الدقيق بالنسبة لبأكو بسكويت ... وهكذا .

٢ — معايير رقابية للآلات :

مثل المعايير الآتية :

- عدد الوحدات المنتجة لكل آلة .
- عدد الوحدات المنتجة لكل ساعة عمل من ساعات عمل الآلة .

٣ — معايير رقابية للوقت :

مثل المعايير الآتية :

- عدد الكلمات التى يضربها الكأب على الآلة السكأبة فى الدقيقة .
- عدد الخطأبات التى يقوم بتصديرها موظف السكرأرية فى الساعة .
- عدد الأيصالأ التى يقوم بكتابتها موظف فى عشر دقائق .
- عدد السأعات التى يبذلها العامل لكل وحدة منتجة ... وهكذا .

٤ — معايير رقابية للأموال :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من هذه المعايير :

(أ) معايير تكاليف (ب) معايير إيرادات (ج) معايير رأس المال . وتسمية كل نوع يوضح الفرق بينها ، وفيما يلي أمثلة لها :

(أ) معايير التكاليف :

وفيما يلي أمثلة لها :

- تكاليف الفحم في كل وحدة منتجة .
- تكاليف الدقيق بالنسبة لباكو بسكويت .
- تكاليف ساعة عمل من ساعات الآلة بالنسبة لكل وحدة منتجة .
- تكاليف العمل بالنسبة لكل وحدة منتجة .
- تكاليف التصنيع بالنسبة لكل وحدة .
- اجمالي التكاليف بالنسبة لكل وحدة منتجة ... وهكذا .

(ب) معايير الإيرادات :

مثل متوسط الإيرادات بالنسبة لكل منطقة ، لكل عميل ، لكل سلعة منتجة ، لكل صفقة ، لكل إدارة ... وهكذا .

(ج) معايير رأس المال :

مثل :

العائد على رأس المال المستثمر (الأرباح مقسومة على رأس المال المستثمر) .

كمية رأس المال بالنسبة لحجم المبيعات **١٠٠** : وهكذا (١) .

ثانياً — المعايير الاجتماعية :

المعايير الاجتماعية معايير لقياس مدى قيام المشروع بمسئوليته الاجتماعية **١٠٠** : ومن أحسن المعايير الاجتماعية « الصورة الذهنية للمشروع » عند موظفيه وعماله ومستهلكيه ومستثمريه ومورديه والمجتمع بصفة عامة . ومشكلة المعايير الاجتماعية أنه من الصعب تحديد أبعادها .

على أنه يمكن قياس الصورة الذهنية للمشروع عند موظفيه بمؤشرات مثل معدل الاستقالات ومعدل الغياب ومعدل الاضرابات (٢) ويمكن قياس الصورة الذهنية لمشروع عند مستهلكيه ومورديه بطريقة من طرق الاستقصاء (توجيه الأسئلة **١٠٠**) .

معدلات التحاليل المالية (٣)

تعتبر معدلات التحاليل المالية من أهم المعايير الاقتصادية (المالية) باعتبارها مقاييس نسبية عن المركز المالي للمشروع ويتم عملها من واقع الميزانية العمومية فهذه المعدلات عبارة عن علاقات بين مفردات الميزانية وبعضها . وفيما يلي معدلات التحاليل المالية المشهورة مبينا أعلام كل منها المعدلات المقبولة وتلك التي تتطلب النظر والدراسة (٤) .

-
- (١) سنعالج معايير رأس المال بالتفصيل في مكان آخر .
 - (٢) سنعود الى هذا الموضوع في فصل ادارة الأفراد .
 - (٣) يمكن تأجيل دراسة هذا الموضوع حتى ينتهي القارئ من فصل الادارة المالية **١٠٠** وحتى يلم بقدر كاف من المصطلحات المحاسبية .
التوسع راجع كتاب «الادارة المالية» للمؤلف .
 - (٤) من أهم الكتب التي تعالج موضوع معدلات التحاليل المالية :
— Roy Foulke : Practical Financial Statement Analysis.
— Alexander Wall : Basic Financial Statement Analysis. Harper and Bros. N.Y.
— H. B. Maynard : Top Management Handbook. McGraw Hill.

اسم المعدل (أو النسبة)	المعدل المقبول	الحالة الخطورة أو التي تتطلب الدراسة
١ - صافي الربح (بعد الضرائب) إلى صافي المبيعات	٤ إلى ٦٪	أقل من ٤٪
٢ - صافي الربح (بعد الضرائب) إلى صافي رأس المال المستثمر	١٢ إلى ١٥٪	أقل من ٨٪
٣ - صافي الربح إلى صافي رأس المال العامل	—	—
٤ - صافي المبيعات إلى صافي رأس المال المستثمر	٢ إلى ٤	أقل من ٢
٥ - صافي المبيعات إلى صافي رأس المال العامل	—	—
٦ - صافي المبيعات إلى بضاعة آخر المدة	حسب طبيعة العمل	حسب طبيعة العمل
٧ - الخصوم المتداولة إلى صافي رأس المال المستثمر	٢٠ إلى ٤٠٪	أكثر من ٥٠٪
٨ - الخصوم المتداولة إلى بضاعة آخر المدة	—	—
٩ - الخصوم الكلية إلى صافي رأس المال المستثمر	٥٠ إلى ٧٠٪	أكثر من ٩٠٪
١٠ - متوسط الديون بالأيام (متوسط مدة التحصيل)	٢٠ إلى ٤٠	أكثر من ٤٠ يوم
١١ - الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة	٢ إلى ١	أقل من ٢ : ١
١٢ - النقدية وأوراق القبض إلى الخصوم المتداولة	١ إلى ١	أقل من ١ : ١
١٣ - النقدية والبنك إلى الخصوم المتداولة	٧٥٪ إلى ١	أقل من ١٠/٦ إلى
١٤ - بضاعة آخر المدة إلى صافي رأس المال المستثمر	—	أكثر من ١٠٠٪
١٥ - الأصول الثابتة (بعد الاستهلاك) إلى صافي رأس المال المستثمر	٢٠ إلى ٥٠٪	أكثر من ٦٠٪
١٦ - احتياطي الاستهلاك إلى تكاليف الأصول الثابتة	٤٥ إلى ٥٥٪	أكثر من ٦٠٪

المصدر : المراجع المذكورة في الصفحة السابقة

فوائد معدلات التحاليل :

يستخدم المشروع الكثير من الأموال والآلات والمواد والأشخاص والوقت ومن الأهمية معرفة الاجابة على عدد من الأسئلة مثل : هل تم استخدام الأموال استخداما أمثلا ؟ وهل تم استخدام قوة العمل على أحسن وجه ؟ هل المصروفات المختلفة متناسبة وملائمة مع كمية المبيعات أو أنها تزيد أم تقل ؟ هل يعتبر المشروع أكثر كفاية من المشروعات الأخرى المماثلة ؟

هذه أسئلة وغيرها يريد المستثمر الاجابة عليها ، كما يريد لها كل من المديرين والمقرضين والحكومة والمستهلكين بقصد معرفة مدى قوة المشروع . وعلى هذا فالاجابة على هذه الأسئلة تهم كل المجتمع . . . بكل جماهيره .

إن معدلات (نسب) التحاليل ما هي إلا أدوات رقابية لمعرفة نقاط القوة والضعف في المشروع .

وفيما يلي شرح لبعض أنواع المعدلات المذكورة :

١ — صافي الربح إلى صافي المبيعات :

يتم الحصول على هذا المعدل بقسمة الأرباح الصافية (أى بعد خصم الضرائب) على الإيرادات من المبيعات (بعد خصم المرتجعات) . ويمثل هذا المعدل مدى ربحية المبيعات أو قدرة الجهودات البيعية على تحقيق أرباح .

٢ — معدل العائد على رأس المال المستثمر :

(صافي الربح إلى صافي رأس المال المستثمر) .

يتم الحصول على هذا المعدل بقسمة الأرباح على رأس المال المستثمر في المشروع . فإذا كان هذا المعدل صغيرا دل على عدم قدرة المشروع على تحقيق أرباح مناسبة — أى ربحية المشروع قليلة . وغالبا ما يكون هذا مؤشرا لضرورة الخروج من ميدان الأعمال الذى يزاوله المشروع ، أو لضرورة إحداث تغييرات أساسية في طريقة العمل أو في طبقة المديرين (١) . الخ .

٣ — صافي الربح إلى صافي رأس المال العامل :
يتم الحصول على هذا المعدل بقسمة صافي الربح على رأس المال العامل .

٤ — صافي المبيعات إلى صافي رأس المال المستثمر (معدل دوران صافي رأس المال المستثمر) .

هذا المعدل طريقة لتحديد متوسط دوران رأس المال في مدة معينة . وبمعنى آخر فهو يوضح درجة نشاط رأس المال المستخدم في المشروع . ويتم الحصول على هذا المعدل بقسمة صافي المبيعات على صافي رأس المال المستثمر في مدة معينة . والمعدل يظهر في شكل عدد مرات الدوران .

٥ — صافي المبيعات إلى صافي رأس المال العامل (معدل دوران رأس المال العامل) .

للحصول على هذا المعدل يجب أولا طرح مجموع الخصوم المتداولة من الأصول المتداولة للحصول على صافي رأس المال العامل (أى الأصول المملوكة الممكن تحويلها إلى نقدية في أثناء السير العادى للمشروع) .

(١) لاحظ أننا نقول «المديرين» ولا نقول «الموظفين والعمال» .

فالمشروع الذي يملك ٢٥٠ ٠٠٠ جنيه أصول متداولة وعليه ١٥٠ ٠٠٠ جنيه خصوم متداولة ، يكون رأس ماله العامل هو ١٠٠ ٠٠٠ جنيه . وللحصول على معدل دوران رأس المال العامل يقسم صافي المبيعات على الـ ١٠٠ ٠٠٠ جنيه . فإذا كانت هذه النسبة منخفضة فمن الضروري دراسة الأمر .

٦ — صافي المبيعات إلى بضاعة آخر المدة (معدل دوران البضاعة) .

يتم الحصول على هذا المعدل بقسمة صافي المبيعات على بضاعة آخر المدة . ومن الضروري دائما توحيد أسس احتساب كل من المبيعات والبضاعة ، سواء كان ذلك بالتكاليف أو ثمن البيع أو وحدات . وإن أحسن مقارنة هي تلك التي تعتمد على وحدات للتخلص من مشكلة أساس التسعير .

٧ — الخصوم المتداولة إلى صافي رأس المال المستثمر .

صافي رأس المال المستثمر هو قيمة المشروع مطروحا منه الأصول غير المحسوسة . وبطريقة أخرى هو رأس مال المشروع زائد الاحتياطات زائد الأرباح ناقصا شهرة المحل والعلامات التجارية وحقوق التأليف ومصاريف التأسيس (الظاهرة في الميزانية) . فهذه الأصول غير ذي أهمية عند تصفية المشروع . فليس لشهرة المحل مثلا أى قيمة تجارية محسوسة وقد يكون لها أهمية كبيرة للمشروع القائم إلا أنه ليس لها أى قيمة في ذاتها وإنما تعبر عن قدرة المشروع على تحقيق أرباح .

وهذا المعدل (الخصوم المتداولة إلى صافي رأس المال المستثمر) يشير المركز المالى للمشروع عن طريق المقارنة بين مديونية المشروع ودائنيته .

٨ - الخصوم المتداولة إلى بضاعة آخر المدة :

هذا المعدل يقيس مدى قدرة المشروع على تسديد ديونه المتداولة من بيع بضاعة آخر المدة .

٩ - الخصوم الكلية إلى صافي رأس المال المستثمر .

هذا المعدل يقيس مدى قدرة المشروع على تسديد جميع الديون .

١٠ - متوسط الديون بالأيام (متوسط فترة التحصيل) :

يتم الوصول إلى هذا المعدل بقسمة صافي المبيعات بالأجل في العام على ٣٦٠ يوم (مطروجا منها الآحاد أو الجمعة) وذلك للحصول على متوسط المبيعات اليومية بالأجل . وبعد ذلك يقسم إجمالي أوراق القبض والحسابات المدينة (مضافا إليها كل الأوراق المضمومة في البنك) على متوسط المبيعات اليومية بالأجل (بالأيام) والناتج يسمى متوسط مدة التحصيل .

ويجب الإشارة إلى ضرورة معرفة أن هذا المعدل مجرد علاقة تساعد في فهم طول مدة الائتمان المرتبطة بالمبيعات ... وهذا لا يغني عن الدراسة الدقيقة لمعرفة المركز الدقيق لمختلف أنواع الحسابات المدينة وأوراق القبض .

١١ - معدل التداول (الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة) :

يتم الحصول على هذا المعدل بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة . ويمكن الحصول على الأصول المتداولة من الميزانية وهي حاصل جمع التقييدية في الصندوق والبنوك ، وأوراق القبض . والحسابات المدينة تحت الطلب ، والمواد الخام ، والبضاعة تحت التشغيل ، والبضاعة الجاهزة . أما الخصوم المتداولة

فتشمل أوراق الدفع والحسابات الدائنية تحت الطلب • ويشير هذا المعدل إلى درجة إمكانية الأصول المتداولة في تصديق الديون المتداولة • ويرى الكثيرون أن المعدل المقبول هو ٢ إلى ١ •

١٢ — النقدية وأوراق القبض إلى الخصوم المتداولة :

يقيس هذا المعدل مدى استعداد المشروع لتسديد ديونه من واقع النقدية وأوراق القبض (لاحظ أن هذا المعدل وسط بين معدل التداول والمعدل النقدي كما سيأتي) •

١٣ — المعدل النقدي : (النقدية والبنك إلى الخصوم المتداولة) :

يقيس هنا المعدل العلاقة بين النقدية والديون المتداولة • ويتم الحصول عليه بقسمة النقدية الموجودة في الصندوق وفي البنك ، على مجموع الخصوم المتداولة كما تظهر في الميزانية العمومية • ويبين هذا المعدل مقدرة المشروع على الوفاء بالديون قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) • والفرق بين المعدل النقدي ومعدل التداول واضح في أن الأخير يشمل النقدية وغيرها من مختلف الأصول والتي ليست لها نفس الصفة التي تتميز بها النقدية ، فغالبا ما تأخذ البضاعة الجاهزة أو أوراق القبض ، بعض الوقت ، حتى يمكن تحويلها إلى نقدية •

١٤ — بضاعة آخر المدة إلى صافي رأس المال المستثمر :

يعبر هذا المعدل عن مدى استثمار رأس المال في بضاعة مخزونة •

١٥ — الأصول الثابتة إلى صافي رأس المال المستثمر :

تحتسب الأصول الثابتة بعد طرح الاستهلاكات • ويتم الحصول على هذا المعدل بقسمة الأصول الثابتة على صافي رأس المال المستثمر • وهذا المعدل يعبر عن مدى استثمار رأس المال في أصول ثابتة •

ونصور فيما يلي ميزانية عمومية افتراضية ونوضح كيف يمكن احتساب بعض المعدلات (معدل التداول ، المعدل النقدي ، معدل العائد على رأس المال المستثمر) .

رأس المال	٣٠٠ ٠٠٠	نقدية بالصندوق	١٠ ٠٠٠	
بنوك	٢٠٠ ٠٠٠	بنك مصر	٩٠ ٠٠٠	
دائنون	٣٠٠ ٠٠٠	أوراق القبض	٢٨٠ ٠٠٠	١٠٠ ٠٠٠
أوراق دفع	٢٠٠ ٠٠٠	مدينين	١٢٠ ٠٠٠	
		مواد خام	٥٠ ٠٠٠	٤٠٠ ٠٠٠
		مواد نصف مصنوعة	١٤٠ ٠٠٠	
		بضاعة جاهزة	١٠ ٠٠٠	٢٠٠ ٠٠٠
		مباني وعدد وآلات		٢٠٠ ٠٠٠
	١٠٠٠ ٠٠٠			١ ٠٠٠ ٠٠٠

ملحوظة السندات مستحقة الدفع خلال عام .

وفيما يلي كيفية حساب معدل التداول :

$$\text{الأصول المتداولة} = ١٠٠ ٠٠٠ + ٤٠٠ ٠٠٠ + ٢٠٠ ٠٠٠ = ٧٠٠ ٠٠٠$$

$$\text{الخصوم المتداولة} = ٢٠٠ ٠٠٠ + ٣٠٠ ٠٠٠ + ٢٠٠ ٠٠٠ = ٧٠٠ ٠٠٠$$

$$\text{اذن معدل التداول} = ٧٠٠ \div ٧٠٠ = ١ : ١$$

أما المعدل النقدي فيمكن معرفته كالاتي :

$$\text{النقدية} = ١٠ ٠٠٠ + ٩٠ ٠٠٠ = ١٠٠ ٠٠٠$$

$$\text{الخصوم المتداولة} = ٢٠٠ ٠٠٠ + ٣٠٠ ٠٠٠ - ٢٠٠ ٠٠٠ = ٣٠٠ ٠٠٠$$

$$\text{المعدل النقدي} = ١٠٠ \div ٣٠٠ = ١ \text{ إلى } ٣$$

• وإذا فرضنا أن الأرباح الظاهرة في حساب الأرباح والخسائر
٣٠٠٠٠٠ ر. — مع افتراض وجود خسائر متراكمة قدرها ٣٠٠٠٠٠ ر. ج. —
فإن معدل العائد على رأس المال يكون ١٠٪ (٣٠٠٠٠٠ / ٣٠٠٠٠٠) مقسومة
على ٣٠٠ ٠٠٠) •

حدود معدلات التحاليل المالية :

إن استخدام أية بيانات إحصائية يتطلب الإلمام بنقط الضعف
الطبيعية الموجودة في تلك الأرقام • فإن الطرق المحاسبية المستخدمة
(مثل كيفية استهلاك الآلات وكذلك كيفية احتساب بضاعة آخر
المدة ، تؤثر على حساب الأرباح والخسائر والميزانية) • إلا أنه
إذا استخدم المشروع نفس الطريقة المحاسبية ، فإن البيانات
يكون لها معنى حيث توضح المركز المالي للمشروع •

وفي كل الأحوال يجب التذكر أن هذه المعدلات للارشاد فقط
وليست مقاييس دقيقة • وعلى هذا فمن الضروري معرفة الطرق
المحاسبية المستخدمة في هذه البيانات ومعرفة أثر حجم المشروع
والسياسات المختلفة • • واعتبارات أخرى كثيرة • • وإلا كانت
هذه المعدلات مضللة •

إن معدلات التحاليل المالية مثل (ترمومتر الحرارة) • فبعض
الناس لا تعرف أن تقيس ، وإذا قاست لا تعرف كيف تستفيد
من القياس •

معدلات تحاليل التشغيل (١)

إن معدلات التشغيل من أهم المعايير الاقتصادية لقياس الكفاية
الانتاجية للمشروع • فهي عبارة عن علاقات نسبية بين مفردات
الأرباح والخسائر وبعضها • ومن أمثلة معدلات التشغيل المعدلات
الآتية :

(1) Operational Ratios.

- ١ — تكاليف المبيعات كنسبة مئوية من المبيعات (بعد طرح المردودات) •
- ٢ — إجمالي الربح •
- ٣ — إجمالي المصروفات بالنسبة لصادق المبيعات •
- ٤ — إجمالي المصروفات الادارية بالنسبة لصادق المبيعات •
- ٥ — إجمالي مصروفات التسويق بالنسبة لصادق المبيعات •
- ٦ — إجمالي مصروفات الانتاج بالنسبة لصادق المبيعات •
- ٧ — مصروفات الانتاج بالنسبة للمصروفات الاجمالية •
- ٨ — مصروفات التسويق بالنسبة للمصروفات الاجمالية •
- ٩ — المصروفات الادارية بالنسبة للمصروفات الاجمالية •
- ١٠ — مصاريف الاعلانات بالنسبة للمبيعات •
- ١١ — مصاريف الاعلانات بالنسبة لاجمالي المصروفات •
- ١٢ — إجمالي المصروفات غير العادية للمصروفات العادية •

نلاحظ أن معظم الأرقام تنسب إلى : صادق المبيعات أو إجمالي المصروفات •

وغالباً ما يتم عمل هذه النسبة لعدد من السنين . حتى يمكن معرفة اتجاهات الكفاية الانتاجية في المشروع وحالة التشغيل • وفي البلاد التي تتوافر فيها الاحصائيات يمكن مقارنة هذه المعدلات مع معدلات التشغيل للمشروعات الأخرى ذات الظروف المماثلة •

وفيما يلي حساب الأرباح والخسائر مصمم بحيث يعطى معدلات التشغيل المذكورة ، ومنه نلاحظ أن الأرقام تؤخذ كنسبة من صادق المبيعات (١٠٠٪) •

حساب الأرباح والخسائر :

المبلغ	%	
١٨٩٧٥٤ر	١٠٠ر٠٠	اجمالي المبيعات ١٩٣٤٧٢ر
١٤٧٣٤٨ر	٧٧ر٦٥	مرتجعات ومسموحات ٣٧١٨ر
٤٢٤٠٦ر	٢٢ر٣٥	صافي المبيعات
	٥ر٥٢	تكاليف المبيعات المباعة
	١٠ر٢٨	اجمالي الربح للمبيعات
	٠ر٦٩	مصاريف تسويق ١٠٤٧٩ر
	١٦ر٤٩	مصاريف ادارية ١٩٥١٠ر
٣١٣٠١ر		مصاريف مالية ١٣١٢ر
١١١٠٥ر	٥ر٨٦	اجمالي المصاريف
٣٠٠	١٦ر	اجمالي ارباح التشغيل
١٠٨٠٥ر	٥ر٧٠	مصاريف غير عادية
٤٨٦٣ر	٢ر٥٦	صافي الربح قبل الضرائب
٥٩٤٢ر	٣ر١٤	وضرائب
		صافي الربح بعد الضرائب

المعيار الرقابية التي تستخدمها شركة دي بونت Du Pont الأمريكية (١)

١ — بيانات سنوية لمدة عشر سنوات :

— معدل العائد على رأس المال المستثمر (نسبة مئوية) •

— معدل دوران البضاعة •

الايرادات منسوبة إلى المبيعات (نسبة مئوية) •

ويتم تصوير هذه البيانات على أوراق بيانية « لوغاريتمية » حيث يكون متوسط العشرة سنين أساس المقارنة •

(١) من الشركات الأمريكية الشهيرة بنجاح ادارتها •

٢ — بيانات شهرية محصورة إلى أرقام سنوية (ضرب الرقم الشهرى $\times ١٢$) ومقارنة ذلك ببيانات ربع سنوية محصورة إلى أرقام سنوية (ضرب الأرقام الربع سنوية $\times ٤$) .

هذه البيانات تتعلق بـ :

- معدل العائد على رأس المال المستثمر .
- معدل دوران البضاعة .
- الإيرادات منسوبة للمبيعات .

ويتم تصوير هذه البيانات على أوراق بيانية لوغاريتمية ، ويتم مقارنتها مع النتائج المتوقعة التى يتم تكييفها كل ثلاثة أشهر .

وبالإضافة إلى هذه الرسوم البيانية الهامة فان هناك رسوم بيانية أخرى :

١ — المبيعات بالدولار والإيرادات بالدولار بالنسبة إلى المتوقع (سنة وعشر سنين) .

٢ — المصروفات كنسبة مئوية من المبيعات مع رسومات أخرى منفصلة عن تكاليف الإنتاج وتكاليف التسويق وتكاليف النقل والمصروفات الادارية .

٣ — البضاعة المخزونة (بالدولار وعدد الأشهر التى يتم خلالها استهلاك المخزون) . بالمقارنة مع المواد الخام والبضاعة نصف الجاهزة .

٤ — البضاعة المخزونة مقارنة مع الاستثمارات الفعلية .

٥ — أوراق القبض مقارنة مع الاستثمارات الفعلية .

٦ - المركز النقدي .

٧ - الاستثمارات بالدولار مقارنة مع التوقعات :

- رأس المال العامل مع المتوقع .

الاستثمارات طويلة الأجل .

احتياطي الاستهلاك بالدولار . (نسبة مئوية) .

وتستخدم الشركة هذه الرسوم شهريا لتقييم مركز ربح معين

Profit Center

الرقابة على الصورة الذهنية للمشروع

قلنا عند الأهداف ، انه لكل المشروعات ، صغيرة كانت أم كبيرة ، حكومية أو أهلية ، ... شخصية تماما مثل شخصية الانسان الفرد . وقلنا أيضا أن الصورة الذهنية للمشروع (الانطباعات الشعورية واللاشعورية عند الجماهير) من أحسن المؤشرات عن نجاح المشروع أو فشله لأنها مقياس شامل لقدرة الإدارة على تحقيق مسؤولياتها الاقتصادية والاجتماعية . لذلك فمن الضروري لكل المشروعات الرقابة على الصورة الذهنية له ... عند جماهيره .

والسؤال الآن كيف تتكون شخصية المنظمة ؟ هل تتكون بناء على حقائق أم على أساس انطباعات الناس عن الحقائق وقد تختلف الثانية عن الأولى . يرى علماء النفس الاجتماعي أن الحكم على الفرد أو المنظمة غالبا ما يكون على أساس انطباعات عن الواقع (١) .

(١) في هذا يقول بيير مارتينو :

People do not react with reality.

Rather they react with their subjective knowledge of reality.

راجع :

Martineau, «The Corporate Personality». Developing the Company's Image P. 5.

ونيس للمؤسسة صورة ذهنية واحدة عند الناس ، بل لهذا
عدة صور ذهنية باختلاف نوع الجمهور (مستهلكين ، موردين ،
موظفين ، مستثمرين ...) . والصورة الذهنية عند الجمهور
الواحد لها عدة وجوه أو عناصر وتختلف باختلاف الوقت
والظروف .

فالصورة الذهنية للسكك الحديدية لا تشمل فقط مواعيد
القطارات وإنما تشمل طريقة معاملة الجمهور ، التصميم الداخلى
للقطارات ونظافتها ، حجرات الانتظار ... وهكذا .

وتظهر شخصية المنظمة فى كيفية تعاملها مع جماهيرها : وعلى
هذا يعتبر كل شخص فى المنظمة مسئول عن تكوين شخصية المنظمة
من الرئيس الادارى الأعلى (رئيس مجلس إدارة أو مدير عام)
إلى عامل التليفون أو عامل النظافة (١) .

ولما كانت سمعة المشروع وشخصيته قد تتكون على أساس من
الحقائق ، كما قد تتكون على أساس انطباعات الناس عن
الحقائق ، فانه من الضرورى معرفة رأى العام لدى جماهير
الناس وتحليله ثم اتخاذ ما يلزم لتدعيم التفاهم المتبادل بين
المنظمة وجماهيرها . من هنا نشأت أهمية « العلاقات العامة »
وبحوث رأى العام وتحليله . لذلك كان من الضرورى التعرض
لهذين الموضوعين .

الرأى العام : تعريفه وخواصه وطرق قياسه :

يمكن تعريف الرأى العام بأنه « وجهات النظر والشعور السائد
لجمهور معين فى وقت معين لموضوع معين » . وعلى هذا ، فالرأى
العام عبارة عن اتجاهات ومعتقدات ووجهات نظر لمجموعة من

(١) نحن نميل الى الاعتقاد بأن لعامل التليفون مثلا اثر كبير فى تكوين
سمعة المشروع قد تتساوى فى حالات معينة - مع اثر المدير العام نفسه .

الإنسان • وهو بذلك تيار مجرد غير ملموس نتيجة تفاعل أفكار الأفراد وآرائهم الفردية • وللرأي العام صفات يتميز بها :

١ - يتكون الرأي العام على أسس مصالح ذاتية ، ولذلك يكون ملونا برغبة أو مصلحة الجمهور • وهو على هذا غالبا ما لا يكون مبنيا على حقائق وإنما انطباعات هؤلاء الأفراد عن الحقائق •

٢ - إذا كان الرأي العام مستند إلى حقائق ملموسة فإنه يكون من الصعب تغييره •

٣ - للرأي العام حساسية للحوادث الهامة أو الخطيرة أو تلك التي تتعرض لمصالح الأفراد ، وهو لا يدوم كثيرا إلا إذا كانت المصالح الذاتية معرضة للخطر (١) • ويقاس الرأي العام بعدة طرق نذكر منها :

(أ) طريقة « الاستقصاء الجماعي » : حيث تسجل مناقشات عدد من الأفراد (من ٦ إلى ١٢) على شريط تسجيل حول موضوع معين • وتمتاز هذه الطريقة بأنها تظهر أثر التفاعل الجماعي بين الآراء •

(ب) طريقة « الاستقصاء الفردي العميق » : وتتم بتوجيه أسئلة لشخص واحد حيث لا يكتفى بمجرد الحصول على إجابة الأسئلة ، وإنما بهدف معرفة الدوافع • ومن عيوب هذه الطريقة التكاليف الباهظة والبطء الملحوظ • ويرى علماء النفس أن هذه الطريقة قد تفشل في معرفة الدوافع الحقيقية لمغالطة الشخص نفسه ، أو لعدم قدرته على معرفة دوافعه الحقيقية •

(1) Cantril : Gauging Public Opinion • 1947.

(ج) الطرق « الاسقاطية » : وهي تفيد في معرفة حقيقة الشعور عند الفرد عندما يعجز هو عن معرفته • ومن بين الطرق الاسقاطية : « طريقة تداعي المعانى عن طريق الكلمات » وطريقة « اكمال الجمل (١) » •

جماهير المشروع :

قلنا أنه ليس هناك صورة ذهنية واحدة ، وإنما عدة صور تختلف باختلاف الجماهير • وقلنا أن الجمهور هو مجموعة من الأفراد تقع في محيط نشاط مشروع أو مؤسسة تؤثر عليها وتتأثر بها ويختلف في تكوينه حسب طبيعة المشكلة • وعلى هذا يمكن وجود الجماهير الآتية لأى مشروع :

المستخدمين — المساهمين — المستهلكين — المستهلكين المتوقعين —
الموردين — المنافسين — المؤسسات الاجتماعية — الحكومة المركزية —
الحكومة المحلية — الصحافة — الراديو — التليفزيون — السينما —
الاتحادات والمؤسسات المهنية والعلمية ... الخ •

ونظرا لكثرة هذه الجماهير واختلاف انطباعاتها عن المشروع فقد ظهرت الحاجة إلى نشاط العلاقات العامة •

العلاقات العامة :

تعرف العلاقات العامة بأنها : الجهود التي تبذل في سبيل إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين مشروع (أو منظمة) وبين جماهيرها •

(١) للتوسع راجع مؤلفات علم النفس •

وعلى هذا قد يرى المشروع إنشاء قسم أو إدارة للعلاقات العامة تكون مهمتها :

١ — دراسة الجماهير من ناحية آرائها وعاداتها وتقاليدها ووجهات نظرها (أى معرفة الرأى العام لدى مختلف الجماهير) وايصال هذه الانطباعات للاداريين .

٢ — اعلام هذه الجماهير فى الوقت المناسب بوجهة نظر المشروع وسياساته والتأكد من أن المعلومات التى تصل للجماهير حقائق وليست أخبارا كاذبة . ويتم هذا الاعلام إما بواسطة وسائل الاعلام العامة (الراديو والتليفزيون والسينما) أو منشورات وحفلات وزيارات (١) .

المبادئ

نلخص فيما يلى المبادئ الأساسية التى عالجناها فى هذا الفصل :

مبدأ ضرورة الرقابة :

إن الرقابة ضرورية فى إتمام الأعمال ، فليس هناك فائدة فى التخطيط إذا لم يكن هناك رقابة فعلية للتأكد من أن ما تم أو يتم مطابق لما أريد إتمامه .

مبدأ المعايير الرقابية :

إن أحسن طريقة للرقابة على أى عمل هى وضع معايير رقابية تستخدم كنمط أو كمقياس لأداء الأعمال حيث باستخدامها يمكن معرفة الانحرافات تمهيدا لتصحيحها .

(١) لاحظ أن سمعة المشروع لا يمكن تحسينها بإنشاء إدارة للعلاقات العامة ، فسمعة المشروع — كما سبق أن بينا — تتكون من تفاعل مختلف تصرفات الموظفين والاداريين . ووظيفة العلاقات العامة هى فقط فى معرفة آراء الجماهير وايصال المعلومات الصحيحة اليهم .

الأسئلة

- ١ — ما هو المقصود بالرقابة ؟
- ٢ — هل الرقابة عملية مستمرة ؟
- ٣ — هل صحيح أن المراقب في المشروع هو الذي يقوم بالرقابة الادارية ؟
- ٤ — كل إدارى يقوم بعملية الرقابة فى حدود الخطط التى وضعها — اشرح مع ضرب الأمثلة .
- ٥ — ما هى عناصر الرقابة ؟ وما هى درجة الارتباط بينها ؟
- ٦ — لا يمكن أن تتم عملية الرقابة دون وجود معايير رقابية . اشرح
- ٧ — ما هو المقصود بلفظ « معايير رقابية » ؟
- ٨ — ما الفرق بين المعايير الكمية والمعايير المالية ؟
- ٩ — هل تعتبر معايير التكاليف من المعايير المالية ؟ لماذا ؟
- ١٠ — ما الفرق بين معايير التكاليف ومعايير الإيرادات ؟ اضرب الأمثلة .
- ١١ — يرى البعض أن قياس فاعلية برنامج الدعاية فى زيادة المبيعات من الصعوبة بمكان . لماذا ؟
- ١٢ — ما هو المقصود بالمعايير الاستراتيجية ؟ وما هو المبرر من وجودها ؟
- ١٣ — تكلم عن مجالات الرقابة بالتفصيل .
- ١٤ — للرقابة مراحل ثلاث . ما هى ؟
- ١٥ — ما المقصود بمعدلات التحليل المالية ؟ ما هى فوائدها ؟

١٦ — اذكر أربعة عشر معدلا من معدلات التحاليل المالية مبيّنا كيفية الحصول عليها •

١٧ — ما الفرق بين معدلات التحاليل المالية ومعدلات التشغيل ؟
وضح •

١٨ — ما الفرق بين :

(أ) معدل السيولة والمعدل النقدي •

(ب) الأرباح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر •

١٩ — هل يمكنك الحصول على معدلات التحاليل المالية دون ميزانية عمومية ؟

٢٠ — ما هو المقصود بالصورة الذهنية للمشروع ؟ وهل يمكن تحسين هذه الصورة بإنشاء إدارة للعلاقات العامة •
وضح •

٢١ — لكل مشروع عدة جماهير .. وضح •

* * *

الفصل الثامن عشر

قياس الأداء

الغرض من هذا الفصل بحث الأصول العلمية لقياس الأداء باعتباره المرحلة الثانية من مراحل الرقابة . وعلى هذا فنذكر المجالات التي تتعرض لها التقارير وأشكالها . كما نذكر الاعتبارات الواجب مراعاتها في التقارير ، مركزين بصفة خاصة على « الرقابة بالاستثناء » . ونتناول بتفصيل نسبي مجموعة التقارير التي ترفع لإدارة العليا والتي تكون في مجموعها نظام رقابي نموذجي .

في مفهوم قياس الأداء :

يقصد بقياس الأداء قياس الأعمال التي تتم أو تمت . ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت . وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات ، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة . ويتم قياس الأداء إما بالملاحظة المباشرة أو بالتقارير .

(أ) الملاحظة المباشرة :

تتم الملاحظة المباشرة بذهاب المدير أو الإداري إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل (كميته وطريقته ونوعه) وعلى اتجاهات الموظفين والعمال . ويرى الكثيرون أنه ليس هناك بديل للملاحظة المباشرة في قياس الأداء ، فهي تعطي فكرة واقعية عن الأداء حيث يرى الإداريون ما يحدث ويسمعون بأنفسهم ما يقال . على أن من عيوب الملاحظة المباشرة كطريقة لقياس الأداء :

١ - كثرة الوقت الذي يقضيه الإداري للتعرف على أوجه العمل المختلفة .

٢ - عدم إمكان وجود الإدارى فى أكثر من مكان واحد فى وقت واحد وقد يكون مطلوباً لاتخاذ قرارات فى أمور أخرى •

٣ - قد تفسر زيارة المدير الشخصية باستمرار على أنها عدم ثقة فى الرؤوسين •

٤ - الملاحظة المباشرة بالضرورة تقتصر على القليل من الأعمال والقليل من المستخدمين : فمن غير الممكن ملاحظة جميع المستخدمين وجميع أعمال كل مستخدم •

٥ - الاطلاع على التفاصيل الدقيقة قد يفقد الرئيس شعوره بالاطار الكلى لسير الأعمال •

(ب) التقارير :

تحتل التقارير مكاناً هاماً بين وسائل قياس الأداء وهى إما شفوية وإما كتابية ، فالتقارير الشفوية هى التقارير التى يستطيع الإدارى معرفة ماذا يتم وماذا تم بناء على الكلام الشفوى الذى يسمعه من رؤوسيه • وتحتوى التقارير الشفوية عناصر من الملاحظة الشخصية ، وذلك بتتبع تعبيرات وجوه الآخرين وأصواتهم • وفى التقارير الشفوية يستطيع الإدارى توجيه الأسئلة لاستيضاح حقيقة الأمور • ومن مزايا التقارير الشفوية أيضاً أنها أكثر شمولاً من الملاحظة الفردية • ومن عيوب التقارير الشفوية عدم تسجيل الحقائق كتابة • لذلك تعتبر التقارير المكتوبة من الأهمية بمكان نظراً لاحتوائها على حقائق يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وهى غالباً ما تتعلق بمختلف مجالات المشروع •

المجالات التى تتعرض لها التقارير :

من المفضل دائماً أن تكون التقارير شاملة لجميع مجالات العمل ويمكن تلخيص أهم المجالات كما يلى :

١ - مركز المشروع وتطوراته :

- (أ) حجم الطلبات أو المبيعات أو الخدمات المتوقعة
- (ب) حجم الانتاج الحالي
- (ج) الكميات المتأخرة (الفرق بين الطلبات والانتاج)

٢ - حالة استخدام الأموال والآلات والوقت :

- (أ) تكاليف الانتاج
- (ب) تكاليف التسويق
- (ج) التكاليف الادارية
- (د) استخدام المواد
- (هـ) الطاقة الانتاجية (المستخدمة والعاطلة)
- (و) دراسة الوقت والحركة لمختلف العمليات
- (ز) الطرق والأساليب

٣ - درجة ربحية المشروع :

- (أ) الميزانية العمومية
- (ب) الاحتياجات النقدية
- (ج) التغيرات في الاصول
- (د) المسائل القانونية والذاتية المالية

وسنعالج كيفية تصميم هذه التقارير وكيفية الاستفادة منها عندما نعرض نظام رقابة نموذجي

أشكال التقارير :

يمكن تمييز عدة أشكال للتقارير

١ - بيانات رقمية

٢ — خرائط وأشكال بيانية •

٣ — استعراض انشائي •

وتستخدم التقارير الرقمية (وهي التقارير التي يرد بها أرقام فقط دون استعراض انشائي) في الحالات التالية :

١ — عندما لا تكون الأرقام كثيرة ومتعددة •

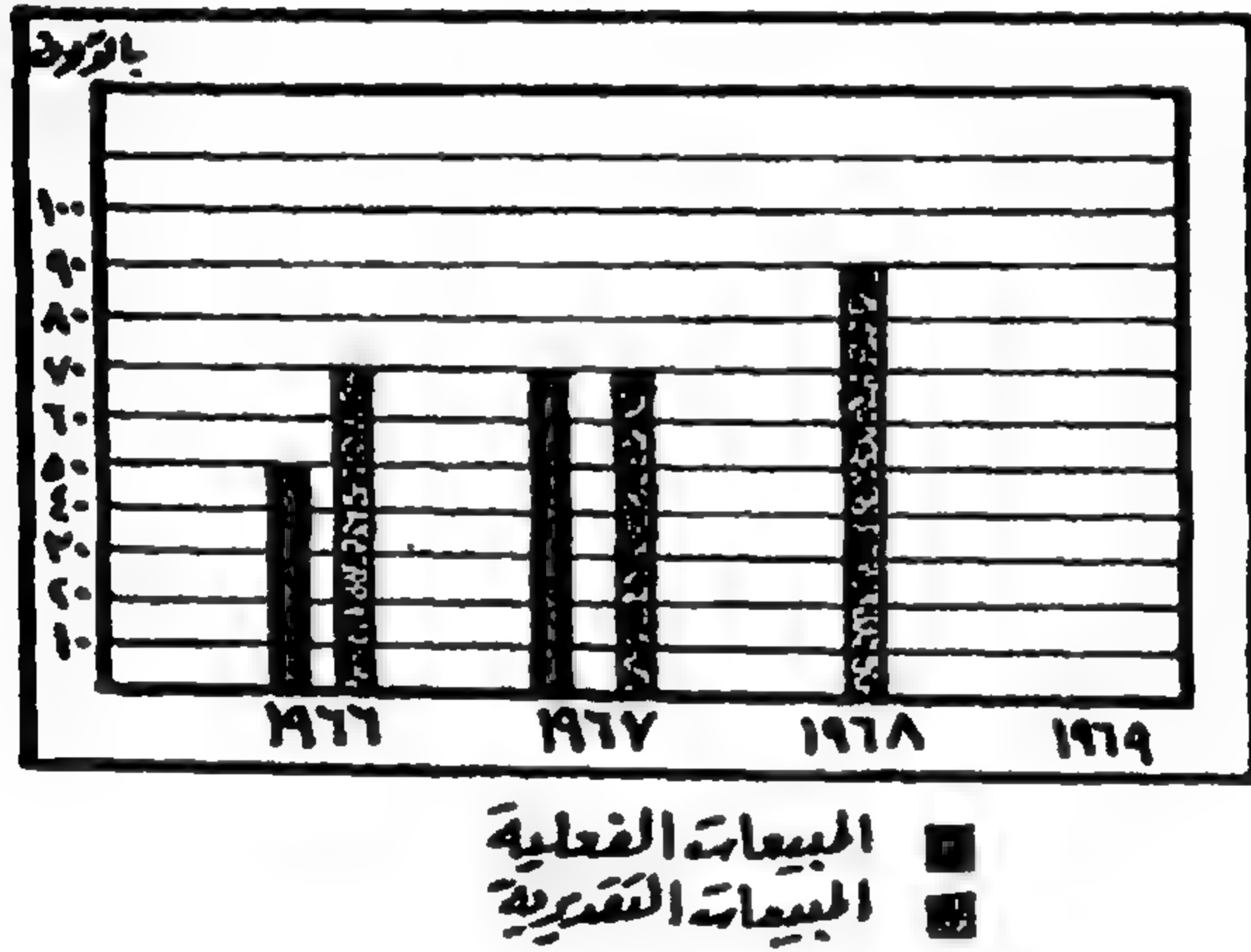
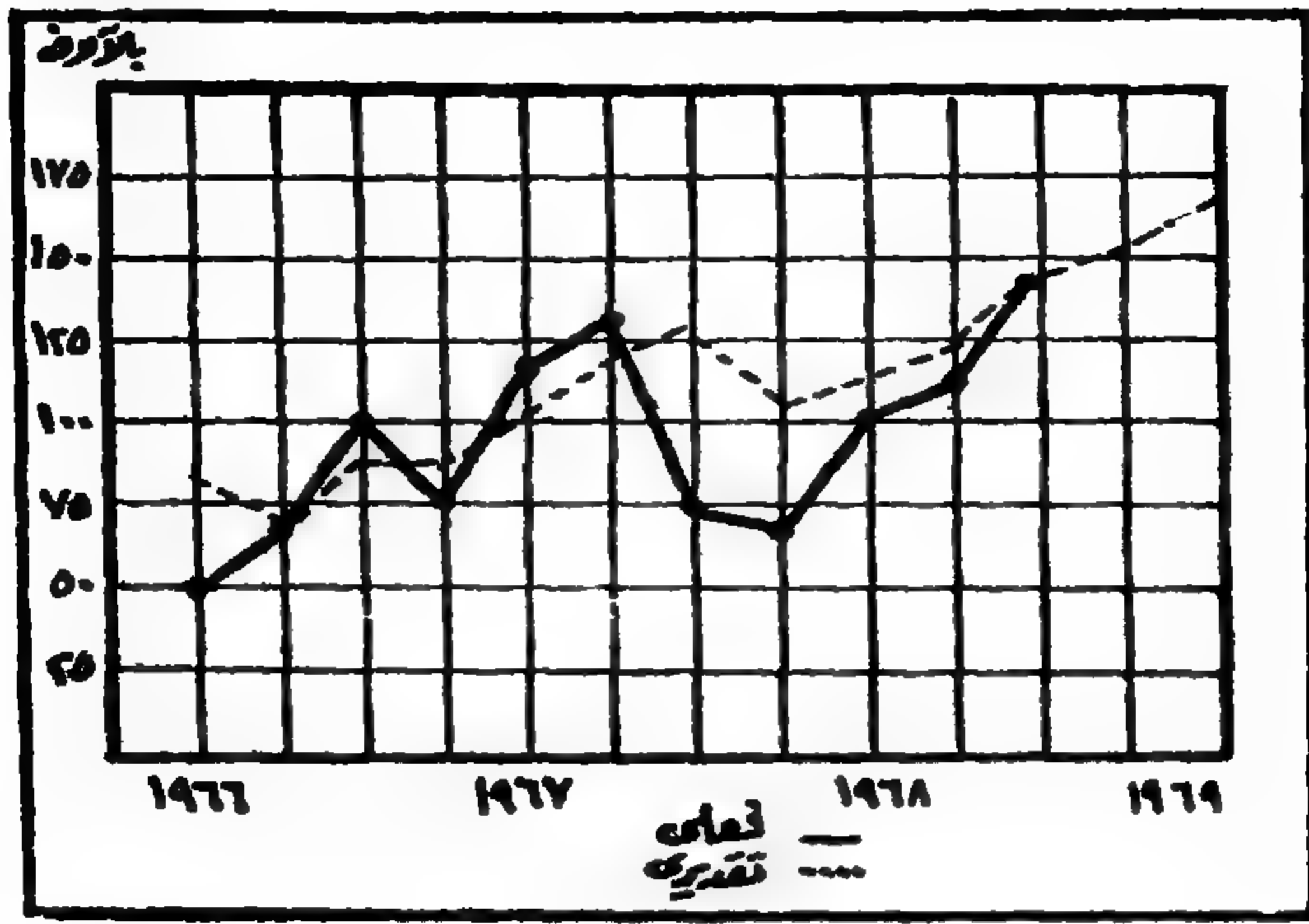
٢ — عندما تكون الأرقام مطلوبة للتحليل والمقارنة •

٣ — عندما يتعلق التقرير بأموال قليلة نسبيا •

وعلى هذا فلنجد أن للحاسبين ورجال الإدارة يميلون الى هذا الشكل من التقارير لأنهم يجدونها سهلة في الوصول الى الحقائق دون انشاء •

أما الخرائط والرسومات البيانية فتكون مفيدة عند التعامل مع أرقام كثيرة ومتعددة ومعقدة •• كما تكون مفيدة في الحالات التي تغطي فيها هذه الأرقام مدة زمنية كبيرة •

ويفضل المديرون هذه الخرائط والرسومات البيانية لأنها تظهر نتيجة الأعمال بوضوح وببساطة وبمجرد النظر اليها ، وهي بذلك توفر كثيرا من وقت المديرين في معرفة ما تم وما يجب أن يتم • وغالبا ما يقوم المديرون بوضع هذه الرسومات في أماكن ظاهرة في اداراتهم • وفيما يلي عدة نماذج للرسومات البيانية على سبيل المثال •



لا شك أن هذه الرسومات تعطي فكرة واضحة عن نتيجة الأداء بمجرد النظر إليها ولا يمكن الحصول على ذلك بسهولة بقراءة جداول رقمية .

أما التقارير الانشائية فهي غالباً ما تكون متصلة بأشياء لا يمكن قياسها كمياً ... وهي تستخدم (ويجب أن تستخدم) فقط لعرض الأخطاء والانحرافات وتقدير أهميتها واقتراح الحلول .

الاعتبارات الواجب مراعاتها في التقارير :

لما كانت التقارير بمثابة تسجيل الأداء حتى يستطيع الادارة معرفة ما تم ومطابقته لما هو مطلوب اتمامه ، فانه من الضروري أن يتوافر في التقارير عدة صفات :

١ - اظهار الانحرافات بسرعة :

يجب أن تركز التقارير على اظهار الاختلافات بين ما تم (أو يتم) وبين المطلوب اتمامه بسرعة وبمجرد النظر اليها . فالتقارير يجب ألا تبين للادارة تقدم سير العمل ، وانما يجب أن تركز التقارير على المشاكل والأخطاء التي تقلل من (أو قللت من) امكان تنفيذ الأهداف . فالانحرافات وليس التقدم العادي للعمل هو المطلوب رفعه للادارة العليا (١) .

وهذا ما يطلق عليه « الرقابة بالاستثناء » أي الرقابة بدراسه « انحرافات التنفيذ عن التخطيط » وهو ما سنعود اليه بالتفصيل في قسم مستقل من هذا الفصل .

٢ - الاختصار :

يجب أن تكون التقارير مختصرة بقدر الامكان ، ذلك لأن الادارة العليا تبذل وقتا كبيرا في استلام وايصال المعلومات . فلما كانت التقارير طويلة ، فان ذلك يزيد من تراكم الأوراق . وعلى هذا فانه من الضروري أن تكون التقارير مختصرة على أن تكون البيانات التفصيلية جاهزة وتحت الطلب .

(1) No news good news.

٣ — التوقيت الملائم :

يجب أن ترفع التقارير بسرعة حتى يمكن اتخاذ القرار الملائم قبل أن يستفحل الأمر . فقد قلنا بأن التقارير يجب أن تركز على العقبات أو المشاكل أو الانحرافات ... الخ ، لذلك فمن الضروري إبلاغ هذه الانحرافات بسرعة للإدارة العليا لتمكنها من التصرف في الوقت الملائم . أما إذا تأخرت هذه التقارير عن الوقت المناسب فإن الوقت قد يكون متأخرا لاحداث التغييرات المطلوبة .

ولذلك فإن عامل السرعة في رفع التقارير من الأهمية بمكان . ولا يجوز التعلل بالدقة في الحصول على البيانات لتبرير تأخير رفع الانحرافات . فبالرغم من أن الدقة مطلوبة إلا أنها يجب ألا تكون هذه الدقة على حساب السرعة . وعلى هذا قد يكون من المستحسن جدا إيصال هذه الانحرافات الى المستوى الإداري الملائم بالتليفون أو بالتلغراف أو بطريقة شخصية .

ويفضل جدا أن ترفع بعض التقارير بصفة دورية وفي مواعيد محددة . فالتقارير التي لا يراعى فيها الانتظام والدورية غالبا ما تنمى عادات رقابية ضعيفة . . وقد لا تنمى عادات رقابية على الإطلاق . ان انتظام التقارير وضرورة عملها قبل يوم يعين على وجه التحديد يساعد الإداريين على مواجهة الحقائق .

كما أنه من الضروري تحديد وقت معين لكل نوع من أنواع التقارير . فبعض التقارير قد تكون يومية بالنسبة للمسائل الهامة جدا والبعض الآخر قد يكون أسبوعى أو شهري أو نصف سنوى حسب أهمية الموضوع . فمدير المصرف يعتبر النقدية الموجودة بالصندوق من أهم البيانات التي يجب أن يعرفها يوما بيوم . بينما يعتقد أن حجم الودائع يجب أن يعرفه في نهاية كل شهر مثلا .

٤ - الاعتماد على الحقائق والبيانات المحددة :

يجب أن تكون المعلومات الواردة في التقرير عبارة عن حقائق تم
توصل إليها بطريقة علمية . فان كانت البيانات الواردة بالتقرير
من جهات نظر فمن الضروري الإشارة إليها على أنها وجهات نظر مع
ذكر اسم صاحب وجهة النظر . كما أنه من الضروري عدم استخدام
الكلمات الرنانة أو ذات المفهوم المطاط أو الغامض . فلا يجوز القول
مثلا أن « الأرباح انخفضت هذا العام كثيرا » لأن كلمة « كثيرا »
لها مطاطة ، وقد نكون مضللة . وعلى ذلك فمن الضروري القول
« ان الأرباح انخفضت هذا العام بنسبة ٥٠٪ » (لاحظ أن النسبة
المئوية قد تكون مضللة أحيانا فمثلا ٥٠٪ من ١٠٠ جنيه لها مفهوم
غير ١٠٪ من ١٠٠٠٠) .

٥ - التماثل المستمر :

يجب أن تكون الطرق المستخدمة في التقارير متماثلة بصفة مستمرة .
مستقارير الرقابية بمثابة خريطة طريق فيجب أن تكون وحدات العيis
المستخدمة ثابتة وطريقة تصوير الأشكال والخرائط ثابتة . . . وأيضا
طريقه ترتيب التقرير ذاته . فاذا تغير أى من ذلك غانه من الضروري
أن يخون ذلك التغيير في أضيق الحدود . كما يجب الإشارة الى هذا
لتغيير في مكان ظاهر من التقرير .

٦ - سهولة القراءة :

ظالمًا أنه لا فائدة في تقرير لن يقرأ فانه من الضروري أن يكتب
التقرير بشكل يكون معه سهل القراءة . وكما قلنا فان التركيز على
الخرائط والرسومات البيانية يجعل التقرير سهل في القراءة . كما أنه
يمكن تحقيق ذلك بترتيب أقسام التقرير بمختلف محتوياته من أشكال
وخرائط وأرقام وعرض انشائي وملحقات ترتيبيا منطقيا وكذا
باستخدام لغة سليمة بسيطة . على أنه من الجائز تكرار الحقائق

أو الأفكار إذا أريد بها زيادة الاهتمام من جهة القارىء . ومن الأشياء التى تجعل التقرير سهل فى القراءة وضع ملخص فى بداية التقرير يحوى أهم النقاط التى يتعرض لها التقرير حيث أن ذلك يساعد القارىء على الإلمام بموضوع التقرير حتى إذا أراد التوسع أكمل قراءته .

٧ - التركيز على المستقبل :

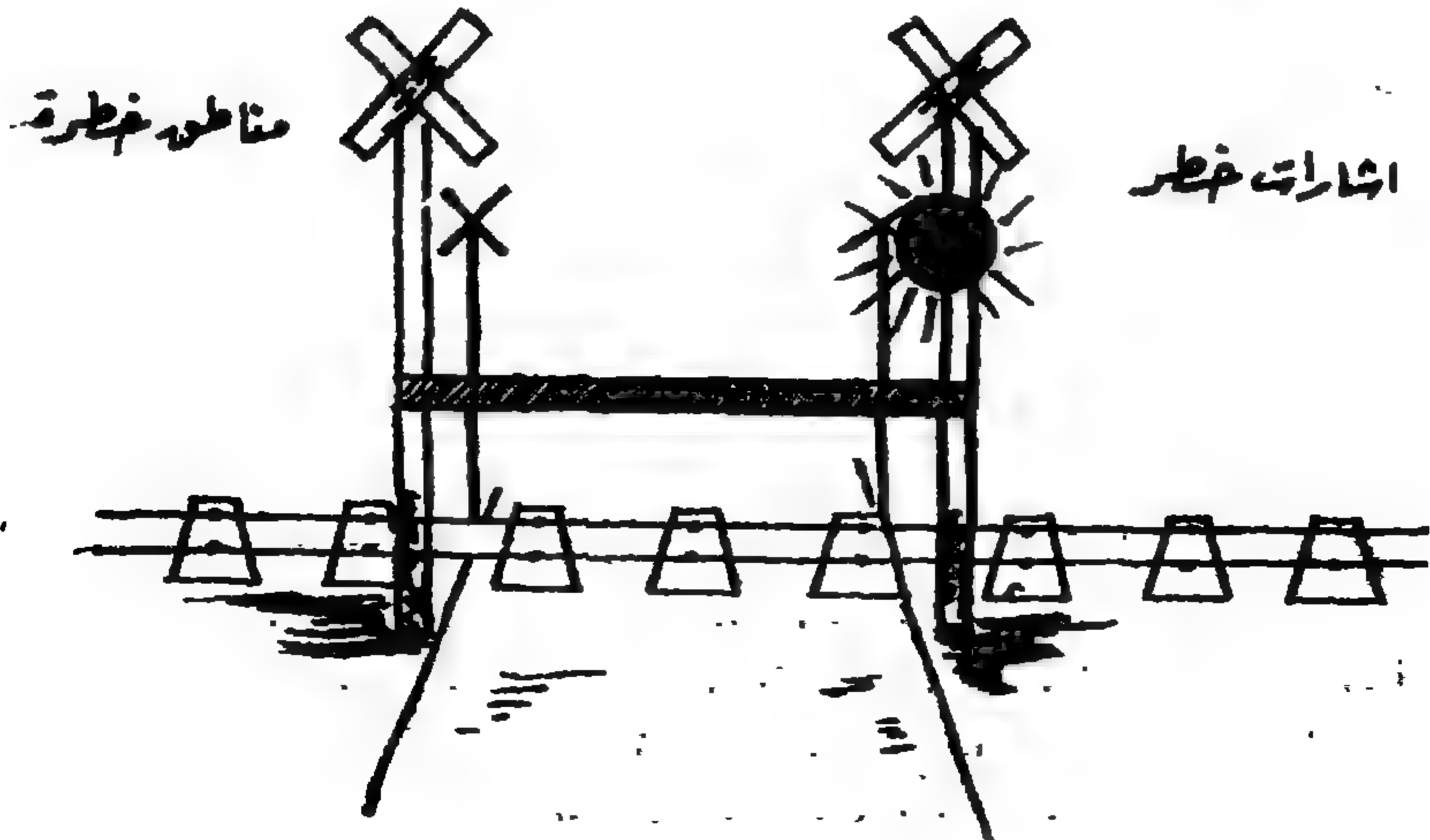
لما كانت التقارير أدوات رقابية بقصد إيضاح الانحرافات وأسبابها ، فإنه من الضروري أن تظهر التقارير الانحرافات وأسبابها وما يجب أن يتم فى المستقبل .

الرقابة بالاستثناء

قلنا فى الصفحات السابقة بأن الرقابة عملية شاقة وتتناول جميع أوجه النشاط التى يتناولها التخطيط ويجب ألا يفهم من ذلك بأن الرقابة يجب أن تتناول كل صغيرة وكبيرة ، وإنما يجب أن تركز الرقابة على معرفة الانحرافات فقط . فالرقابة يجب ألا ترتبط بتقديم سير العمل وإنما بمدى اختلاف سير العمل عن الخطة .

وعلى هذا فالرقابة بالاستثناء Control by exception

— فى أبسط صورها — نظام يعطى للمدير إشارات خطر عندما يكون انتباهه مطلوب .



وهو بذلك يبقى صامتا في حالة عدم وجود خطر أو عدم ضرورة إعطاء اهتمام من جانب المدير (١) • والهدف الأساسي من الرقابة بالاستثناء هو تبسيط الوظيفة الإدارية ذاتها — حتى يمكن للمدير أن يكشف المشاكل التي تتطلب اتبائه وتجنب المشاكل التي يمكن لرؤوسه حلها •

ومن أول الذين طالبوا بضرورة الرقابة بالاستثناء فريدريك تايلور فهو يقول « أنه في ظل مبدأ الاستثناء فان المدير يجب أن يحصل على تقارير مركزة ملخصة مقارنة تغطي كل العناصر الداخلة في الإدارة •• حتى هذه التقارير يجب أن تراجع مرة أخرى (بواسطة المدير المساعد) قبل وصولها للمدير ••• وذلك فيما يتعلق بالاستثناءات المرغوبة والاستثناءات السيئة •• حتى يمكن أن تعطيه — في دقائق معدودة — فكرة شاملة للتقدم الذي حدث أو التأخير •• حتى يمكن أن يكون له وقت كاف لوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ودراسة أهمية ومدى ملائمة الأشخاص الذين يعملون بأمرته » •

وتعبر تايلور بهذا يوضح عناصر الإدارة بالاستثناء ، فمن الضروري :

- ١ — وجود معايير أو مقاييس كمية •
- ٢ — قياس الانحرافات وهذا يتم بواسطة شخص آخر غير المدير •
- ٣ — أن تغطي الرقابة جميع أوجه النشاط في المشروع •

ويطالب هنري فايول أيضا بضرورة تخلص المديرين في المستويات

(1) «a system of identification and communication that signals when his attention is needed; conversely, it remains silent when his attention is not required».

Bittel, Management by Exception.

العليا من التقصّيات التي تحدث على خط التنفيذ حتى يستطيعون التفرّع للمشاكل الكبيرة ووضع الخطط والسياسات اللازمة للمشروع في ضوء ما يحدث .. (ص ١٠٢ من مؤلفه) .

مزايا الرقابة بالاستثناء :

١ — توفر الرقابة بالاستثناء وقت المديرين لأنهم يوجهون اهتمامهم الى عدد قليل من المشاكل الكبيرة .. تلك المشاكل التي لها أهمية فقط .. وهي بهذا تقلل الوقت اللازم للتفاصيل والموضوعات البافهة التي يمكن للمرؤوسين معالجتها .

٢ — تركز الرقابة بالاستثناء الجهد الإداري ، فبدل أن يوزع المجهود الإداري على عدد كبير من مختلف أنواع المشاكل فإن المدير يركز جهده الفكري والعصبي على مشاكل هامة معينة .

٣ — تقلل الرقابة بالاستثناء من تشتت الذهن . حيث يدق ناقوس الخطر بالنسبة للأمور الخطرة وينصت هذا النظام بالنسبة للأمور التي تسير سيرا طبيعيا .

٤ — تسهل الرقابة بالاستثناء من عمل نغطية إدارية شاملة لأن تركيز الجهود الإدارية يقوى من نطاق الأعمال الإدارية ، ويقوى نطاق الاشراف وبذلك يمكن دراسة المشروعات المفيدة والهامة والتي كان من الممكن أن تتترك دون دراسة .

٥ — تقلل الرقابة بالاستثناء من كثرة اتخاذ القرارات ، لأنه في ظل هذا النظام يقلل من القرارات الصغيرة حيث ليس من الضروري مراقبة كل صغيرة وكل كبيرة لمعرفة ما اذا كانت الأمور تسير على ما يرام . فهذا النظام بطبيعته يسمح للمشاكل الهامة فقط للوصول الى المدير وبالطبع فان القرارات بالنسبة لهذه المشاكل قرارات ضعيفة .

- ٦ - تشجع الرقابة بالاستثناء على الاستخدام الأمثل للأجهزة والبيانات التاريخية والحاضرة وبذلك يمكن اتخاذ قرارات رشيدة .
- ٧ - تستخدم الرقابة بالاستثناء الطاقات البشرية استخداما أمثلا حيث يقوم الأشخاص الأكثر ذكاء وقدره بالأعمال الصعبة في حين أن الأعمال الأقل صعوبة يتولاها أشخاص أقل في الذكاء والقدرة (١) .
- ٨ - تظهر الرقابة بالاستثناء مصادر الخطر والمشاكل الاستراتيجية وبذلك فإنها تجنب من اتخاذ قرارات بعد وقوع الحوادث مباشرة حيث تكون الأعصاب متوترة والظروف مهتزة .
- ٩ - توضح الرقابة بالاستثناء معايير ومقاييس كمية ونوعية ، وبذلك فإنها تلغى كل آثار التحيز في الأداء وفي القياس حيث يخضع الأداء والتصرف للمقياس .
- ١٠ - إن وجود معايير ومقاييس تسهل من عمل المديرين الجدد حيث يمكنهم الاعتماد على نظام الرقابة بالاستثناءات ليوضح لهم المشاكل ومصادر الخطر بدلا من الاعتماد على خبرتهم لمعرفة هذه الانحرافات .
- ١١ - تقوى الرقابة بالاستثناء الوعي عند الإداريين بالبحث عن واستغلال الفرص الموجودة (بالإضافة إلى حل المشاكل) ، أي توجيه الانتباه للنواحي الإيجابية بعد حل المشكل التي تظهر (ناحية سلبية) .
- ١٢ - تشجع الرقابة بالاستثناء الاتصالات بين جميع الوحدات في التنظيم ، فالتركيز على النتائج يجعل الإدارة بالاستثناء موجهة للأسباب بصرف النظر عن مكانها في التنظيم .

(1) Bittel, Management by Exception P. 9.

حدود أو عيوب الرقابة بالاستثناء :

يرى البعض أن الرقابة بالاستثناء قد تفهم على أنها نظام مضايقات وبحث عن مشاكل طالما أن التركيز يكون على العقبات والمشاكل والانحرافات كما يمكن توجيه العيوب الآتية للرقابة بالاستثناء :

١ — التماثل والجمود في تصرفات الرؤوسين وانعدام المبادأة والتفكير الابتكاري خوفاً من أحداث انحرافات سيبلغ عنها للإدارة العليا .

٢ — كثرة الأوراق المكتبية نتيجة كثرة التقارير والاحصائيات .

٣ — الاعتماد على عدد كبير من الاحصائيات والبيانات التي قد يكون بعضها غير سليم ، اما نتيجة خطأ في الملاحظة أو التسجيل أو التبويب .

٤ — عدم امكان قياس التصرفات الانسانية .

٥ — في غياب الانحرافات قد يعطى المديرون شعور ظاهري بالاطمئنان لا يستند على حقائق .

نظام رقابى نموذجى

(مجموعة التقارير المتكاملة التى ترفع للإدارة العليا)

تحقيقا للفائدة العملية من موضوع الرقابة — باعتبارها من أهم الوظائف الادارية — فاننا نحاول فى هذه الصفات تصميم نظام رقابى نموذجى موضحين التقارير المختلفة التى ترفع للإدارة العليا وكيفية تصميمها واستخدامها. والنظام الرقابى نظام يعتمد على معايير أو مقاييس لقياس الأداء فى مجالات استراتيجية ، حيث يصمم بشكل يوضح انحرافات التنفيذ وتصحيح الأخطاء وإعادة التخطيط فى حدود الظروف القائمة . وقبل أن نتكلم عن التقارير المختلفة وكيفية تصميمها يجدر بنا القول بأن النظام الرقابى النموذجى يجب أن يتوافر فيه كل الاعتبارات التى ذكرناها عن التقارير . وبالأخص التركيز على الانحرافات والاختصار والاعتماد على الحقائق والتركيز على ما يجب عمله فى المستقبل .

مقومات وأبعاد النظام الرقابى النموذجى :

فيما يلى مجموعة من أدوات الرقابة التى تكون — فى رأينا — نظاما نموذجيا للرقابة . وسنعالج كل أداة من هذه الأدوات على حدة مبينين طبيعتها وكيفية تصميمها واستخدامها . وليس من الضرورى أن يشمل كل نظام للرقابة كل هذه الأدوات وانما يختار كل مدير الأدوات التى تلائم منظمته ، علما بأننا اخترنا مشروعا صناعيا باعتباره من أهم أنواع المشروعات . (طالما أن الصناعة عماد التقدم الاقتصادى) .

١ — الأهداف .

٢ — السياسات .

٣ — خرائط تسلسل خطوات العمل .

٤ — خرائط جانب .

٥ — الميزانيات التقديرية .

٦ — الخرائط التنظيمية والأوصاف الوظيفية .

٧ — خرائط انسياب الاجراءات .

٨ — خرائط نقط التعادل .

٩ — خرائط الجودة على الانتاج .

١٠ — حساب الأرباح والخسائر المقارن .

١١ — الميزانية العمومية المقارنة .

١٢ — خرائط الرقابة على المناطق البيعية .

١٣ — خرائط « الخطر مطلوب الانقاذ » .

١٤ — قوائم مراجعة وتقييم الادارة (الرقابة على جودة الادارة) .

وبالنسبة لهذا البند الأخير فاننا سنفرد له فصلا مستقلا .

تكاليف انشاء نظام الرقابة :

تعتبر تكاليف انشاء نظام للرقابة من بين المشكلات التي تتخذ من نظام شامل للرقابة . فمن الناحية المثالية البحتة نجد أنه من المرغوب فيه انقيام باختيار عدد كبير من المعايير والمقاييس : إلا أن مثل هذا النظام غالبا ما يتطلب أموالا كثيرة . وكقاعدة عامة يمكن القول بأن الأمور التي لا تتطلب أموالا كثيرة لنظام الرقابة تلك المسائل المتعلقة بالنواحي المادية : مثل عمل الآلات ، استخدام المواد ، النقدية بالبنك والصندوق ، المسائل الكتابية ، الأعمال الروتينية ، المبيعات .. الخ . أما الأمور التي تتطلب مبلغا كبيرا من المال فانها خاصة بقياس الاتجاهات وقياس الاخلاص ومعرفة التنبؤات .. الخ .

١ - ١ - الأهداف كأدوات رقابية :

تعتبر أهداف المشروع وأهداف إدارته (بالإضافة إلى أنها أهم عناصر التخطيط) من أهم الأدوات الرقابية ، طالما أنها تحدد ما يجب تحقيقه . ولكي تستخدم الأهداف كجزء من نظام للرقابة نقترح رسم شكل كالمبين بعد . وهو يبين المجالات المختلفة للأهداف (هنا على سبيل المثال المبيعات ، صافي الربح ، استخدام الطاقة الانتاجية) . وقد حددت خانات لأهداف العام السابق وأهداف العام الحالي ثم أداء هذا العام والفرق بين الأخير وما قبله يمثل الانحرافات . وتدرس هذه الانحرافات لمعرفة أسبابها . ومن واقع دراسة الظروف . تحدد أهداف العام القادم المتوقعة ثم التنبؤ بالمؤثرات الجديدة سواء داخل المشروع أو خارجه ، وأخيرا تحدد الأهداف النهائية المطلوب تحقيقها (وهذا في الواقع تخطيط ومن هنا يظهر ارتباط الرقابة بالتخطيط) .

وتغيز أهداف العام القادم عن العام الحالي غالبا ما يتطلب إعادة دراسة الهيكل التنظيمي الحالي لدراسة ما إذا كان هذا التنظيم ملائم لتحقيق أهداف العام القادم ، وكذلك مدى ملائمة الإداريين الحاليين .

وفي صفحة ٤٦٤ نجد شكلا يبين العلاقة بين إعادة التخطيط وبين إعادة التنظيم ودراسة مدى ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي والإداريين لحظ العام القادم .

٢ — السياسات :

تعتبر لائحة السياسات من أهم الأدوات الرقابية فهي — كما قلنا — عبارة عن مجموعة من القواعد التي توضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط التصرفات في المستويات الادارية السفلى . فاذا تقرر مثلا أن يكون البيع بالأجل لتجار الجملة فقط (سياسة) فإنه من الممكن معرفة أية انحرافات واية مخالفات في حالة ما اذا تم البيع بالأجل لتجار التجزئة وإذا تقرر مثلا أن تكون خدمات ما بعد البيع على حساب المشتري فإننا نستطيع أن نحدد الانحرافات في حالة ما اذا قام الموظفون بتقديم خدمات بعد البيع بدون مقابل .

وفي الحقيقة تعتبر كل سياسة من السياسات التي يقررها المشروع بمثابة أداة رقابية تحدد كيفية التصرف للموظفين . إنها تحدد المخالفات . وبعد أن يتم معرفة الانحرافات ، فإنه من الضروري معرفة أسبابها والعمل على مطابقة التنفيذ لما تقضى به السياسة أو إعادة رسم السياسات لتنتمشي مع ما تقتضيه الأمور .

٣ — خرائط تسلسل خطوات العمل :

تعتبر خرائط تسلسل خطوات العمل من الأدوات الرقابية اذا قورنت بخطوات التنفيذ الفعلية حيث توضح الانحرافات بين الخطوات المثالية (التي تحقق الكفاية والسرعة في اتمام العمل) وبين الخطوات الفعلية . فبعد أن تعرف انحرافات التنفيذ عن الخطوات النموذجية فإنه يتم احداث التحسينات . على أنه يجب الاشارة الى أن الخرائط النموذجية لا تبقى كذلك على مدى الدهر وإنما تتغير بتغير الظروف التي يعمل فيها المشروع . لذلك فإن عملية المقارنة بين الفعنى والنموذجي عملية مستمرة .

٤ — خرائط جانت :

ابتكر « هنرى جانت » هذه الخرائط أثناء الحرب العالمية الأولى لاستخدامها في برامج الانتاج ، في التخزين ، في تسجيل التكاليف .

وهذه الخرائط بمثابة أدوات رقابية^(١) تبين الانحرافات بين ما تم وبين ما أريد اتمامه ، لأنها تجذب انتباه الإداريين للأمور الهامة - ليس هذا فحسب وإنما هي تستمر في جذب انتباههم حتى يتخذ قرار .

ابن خريطة جانت في أبسط صورها — تتكون من مربعات أفقية متتالية حيث تبين عن طريق رسم خط أفقى كمية العمل الذى تم فى الوقت الذى تبينه المسافة الظاهرة . وبمقارنة طول هذا الخط الذى يبين تقدم العمل بالمربعات الأفقية المتتالية التى تبين التاريخ الواجب انهاء العمل عنده يمكن معرفة الانحرافات .

وفيما يلي نموذج من خريطة جانت عن برنامج الشحن بين الواقع والمتوقع في نهاية يوم ١٥

[illegible]

٥ - الرقابة بالموازنات التقديرية :

تكلّمنا عن الميزانيات التقديرية باعتبارها أداة من أدوات التخطيط
موشّقة من وثائقه . ورأينا أن الميزانيات التقديرية تصمم بشكل يمكن

(١) لاحظ اننا اعتبرنا هذه الخرائط أدوات تخطيط لأنها تحدد المطلوب عمله في وقت محدد .

معه تسجيل النتائج الفعلية بجانب بيانات التنبؤ . ولهذا تعتبر الميزانيات التقديرية من أهم الأدوات الرقابية في المنظمة . فإذا كانت النتائج الفعلية مطابقة للافتراضات التي تم وضعها (في التخطيط) ، فانهيفكتنا القول أن الأمور تسير في طريقها الطبيعي . أما إذا كان هناك اختلال كبير بين ما تم وبين ما أريد اتمامه ، فان ذلك غالبا ما يدل على وجود ضعف أو خلل في أداء الأعمال . إلا أنه في بعض الأحيان يكون الخطأ في تقديرات الميزانيات ذاتها . وفي كل الأحوال يجب دراسته أسباب الانحرافات والعمل على تصحيحها ، سواء بتقوية نقط الضعف أو بتنعير التقديرات (في ضوء الحقائق الجديدة) .

ومن الضروري دائما الحذر من أرقام الميزانيات التقديرية لأنها غالبا ما تكون مضللة في شكلها الظاهر . لذلك يستلزم الأمر تحليل هذه البيانات تحليلًا دقيقًا .

لتفرض أننا حصلنا على الأرقام الآتية :

مبيعات تقديري	مبيعات فعلی	انحرافات٪	
١٠٠٠	٩٠٠	١٠٠- ١٠٪	المنطقة الأولى
١٠٠٠	١١٠٠	١٠٠+ ١٠٪	المنطقة الثانية
٢٠٠٠	٢٠٠٠	صفر ٪	اجمالي المبيعات

ظاهر هنا أن هناك انحرافات بالنسبة للمنطقة الأولى . وكذلك بالنسبة للمنطقة الثانية ولكن ليس هناك انحرافات في اجمالي المبيعات . فهذه الحالة مضللة لأنه بزيادة التحليل قد نجد حقائق أليمة ، ولنفرض أننا قمنا بتحليل المبيعات في المنطقة الأولى ووجدناها كالآتي :

انحرافات	فعلى	تقديري	
٣٠٠—	١٠٠	٤٠٠	سلعة (أ)
٢٠٠+	٨٠٠	٦٠٠	سلعة (ب)
١٠٠—	٩٠٠	١٠٠٠	اجمالى المنطقة الاولى

من هذه الأرقام يتضح أن المبيعات الفعلية من السلعة (أ) تبعد كثيرا عن المبيعات التقديرية ، كما أن المبيعات الفعلية للسلعة (ب) تفوق كثيرا المبيعات التقديرية لها . فانه من الضرورى الاستمرار فى التحليل لمعرفة أسباب هذه الانحرافات . ولنفرض أننا قمنا بتحليل المبيعات من السلعة (أ) فى المنطقة الاولى فوجدنا الأرقام التالية :

انحرافات	فعلى	تقديري	
٢٠٠—	—	٢٠٠	بائع س
١٠٠—	١٠٠	٢٠٠	بائع ص
٣٠٠—	١٠٠	٤٠٠	اجمالى مبيعات السلعة (أ)
			فى المنطقة الاولى

وبذلك يتضح أن البائع س لم يقم ببيع أية كمية بالرغم من أنه كان من المفروض أن يقوم ببيع ٢٠٠ وحدة من هذه السلعة فى المنطقة الاولى . وهكذا تجر دراسة الأرقام الأخرى لمعرفة جميع الأسباب التى أدت الى وجود انحرافات فى التفاصيل بالرغم من عدم وجود انحرافات فى الاجمالى .

٦ — الخرائط التنظيمية :-

رأينا أن الخرائط التنظيمية صورة للهيكل التنظيمى ، فهى توضح خطوط السلطة وأنسيابها ، كما توضح نطاقات الاشراف والعلاقات بين المناصب وبعضها . . وهى على هذا تعبر عما يجب أن يتم . وبمطابقة الاتصالات الفعلية مع خطوط السلطة الواضحة على الخريطة يمكن

معرفة الانحرافات (الفرق بين ما يتم وبين المفروض أن يتم) وبذلك يمكن تصحيح الانحرافات إما بجعل التنفيذ مطابق لما يجب أن يتم أو تعديل الخريطة لتطابق التنفيذ ، حسب الأحوال والأصح .

وتعتبر الخرائط التنظيمية على هذا الأسس من أهم الأدوات الرقابية على ما يحدث في الجهاز التنظيمي من علاقات واتصالات . وغالبا ما تكشف هذه الدراسة عن احتكاك وتضارب شديد أو عن أخطاء في التنظيم الأمر الذي قد يتطلب إعادة التنظيم . (راجع حالات إعادة التنظيم) .

وبالرغم من ذلك فإنه لا يمكن الاعتماد كلية على الخرائط التنظيمية لأنها لا توضح على وجه التحديد السلطات المتعلقة بكل منصب ولذلك فمن الضروري الاستعانة بالأوصاف الوظيفية للمناصب (سلطاتها ومسؤولياتها) ومطابقة التصرفات الفعلية للأفراد في الجهاز التنظيمي بهذه الأوصاف الوظيفية باعتبارها تحدد ما يجب أن يتم وذلك بقصد معرفة الانحرافات وأسبابها والعمل على تلافيها .

٧ — خرائط انسياب الاجراءات :

تصور هذه الخرائط علاقة الخطوات المختلفة لتنفيذ عملية أو عمليات معينة . ومن المفروض أن تصمم هذه الخرائط على أساس نموذجي يتوافر فيه الاقلال بقدر الامكان من عدد المستويات الادارية المتصلة بعملية معينة تحقيقا للكفاية والسرعة . على أنه في بعض الأحيان يتغاضى الموظفون عن الاجراءات الواجب اتباعها ويقومون بوضع اجراءات من عندياتهم (سواء نتيجة العادة أو للتخلص من المسؤولية ووضعها على مستويات أعلى) . لذلك فمن الضروري مطابقة انسياب الاجراءات الفعلية مع هذه الخرائط باعتبار أن هذه الخرائط تحدد ما يجب أن يتم . وفي حالة حدوث أية انحرافات فإنه من الضروري دراسة أسبابها والعمل على تلاشي هذه الانحرافات إما بمطالبة أن

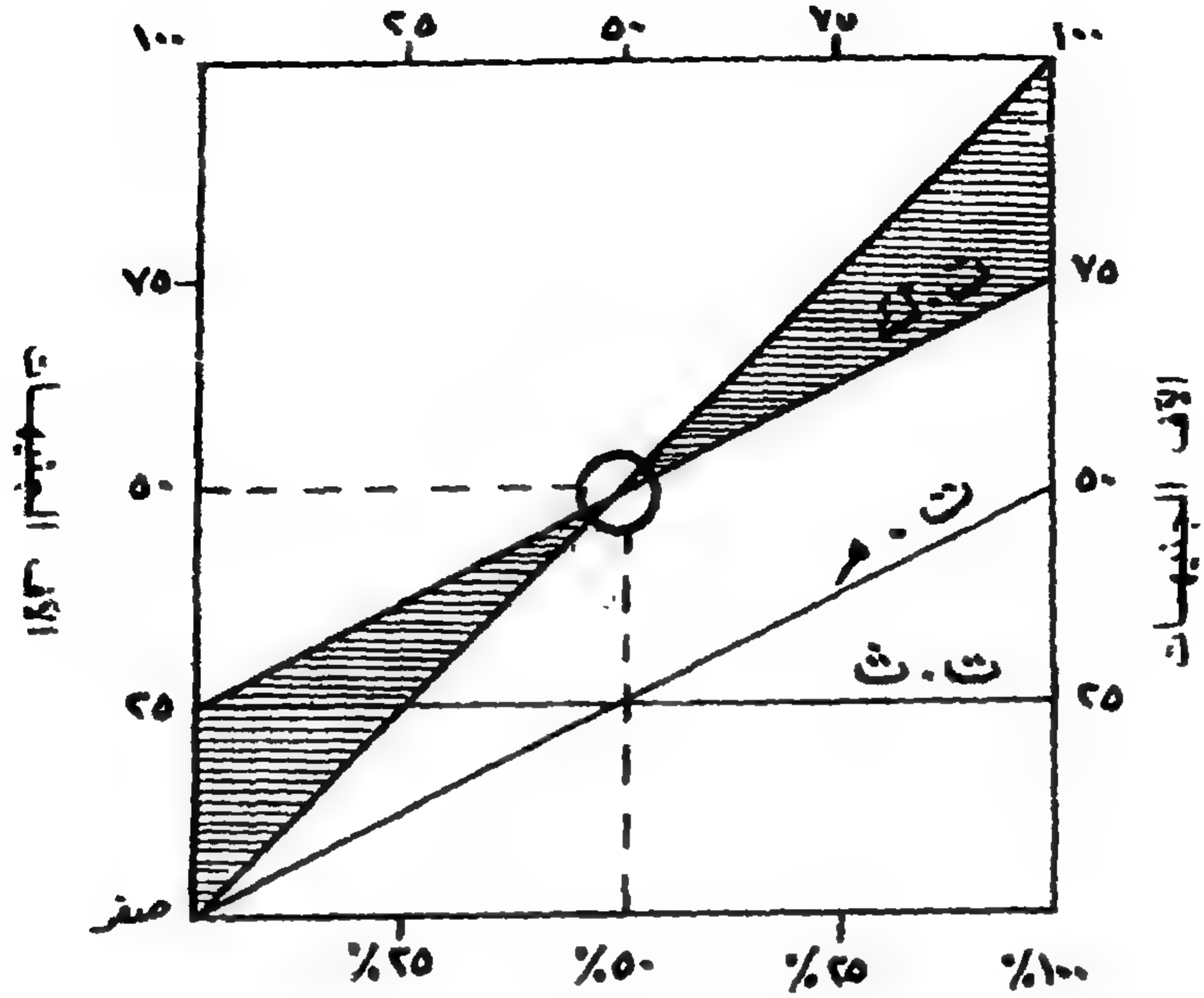
يكون التنفيذ مطابقا للاجراءات المرغوب اتباعها ، أو تغيير الاجراءات نفسها لكي تتفق مع ما يحدث وذلك حسب ظروف كل حالة وفي حدود الأصلح .

٨ — خرائط نقطة التعادل :

تعتبر خرائط نقطة التعادل Break-Even-Point من أهم الأدوات الرقابية التي تستخدمها مشاريع الأعمال ، لمعرفة علاقة الأرباح والخسائر بحجم الأعمال . فما هي نقطة التعادل ، وكيف يمكن تحديدها: وما هي الفوائد التي يمكن أن يجنيها المشروع من استخدامها؟ وما هي عيوبها ؟

« نقطة التعادل » مفهوم إحصائي يرمز الى النقطة التي تتعادل فيها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية للمشروع باختلاف حجم الانتاج . وفكرة نقطة التعادل مبنية على أساس أن هناك نوعين من التكاليف : التكاليف الثابتة التي لا تتغير بتغير حجم الانتاج . والتكاليف المتغيرة أي التي تتغير بتغير حجم الانتاج .

ففي الشكل التالي يظهر أن التكاليف الثابتة (ت.ث) هي ٢٥ ٠٠٠ ج بصرف النظر عن نسبة طاقة المصنع المستخدمة . أما التكاليف المتغيرة (ت.م) فهي صفر في حالة عدم الانتاج . وتبلغ ٢٥ ٠٠٠ ج في حالة ما إذا كان الانتاج ٥٠ بالمئة من طاقة المصنع وبالطبع تكون التكاليف المتغيرة ٥٠ ألف جنيه في حالة ما إذا كان المصنع يعمل بكل طاقته .



النسبة المئوية المستخدمة من الطاقة الكلية للمصنع

- ت.ث = التكاليف الثابتة .
 - ت.م = التكاليف المتغيرة .
 - ت.ك = التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة .
 - الخطوط الأفقية (في المثلث) قبل نقطة التعادل ترمز إلى الخسائر .
 - الخطوط الأفقية (في المثلث) بعد نقطة التعادل ترمز إلى الأرباح .
- من الشكل يتضح أن نقطة التعادل هي النقطة التي تتعادل عندها التكاليف (ت.ك) مع الإيرادات الكلية (المبيعات) . وهي في هذه الحالة ٥٠ ألف جنيه وذلك عندما يعمل المصنع ٥٠ بالمئة من طاقته . ويحقق المشروع خسائر إذا أنتج أقل من هذه النسبة وبالعكس فإنه يحقق أرباحا إن أنتج أكثر من ٥٠ بالمئة من طاقته . وتختلف درجة الربح أو الخسارة باختلاف حجم الإنتاج .

ان خريطة نقطة التعادل تظهر لنا العلاقات التي يمكن أن توجد
نتيجة التغيير في (أ) معدل الانتاج • (ب) التكاليف الثابتة •
(ج) التكاليف المتغيرة • (د) أسعار المبيعات •

وعلى هذا يمكن القول أن تحاليل نقطة التعادل نافعة في الحالات
الآتية :

١ — في تقدير حجم الانتاج وعلاقته بالتكاليف والأرباح في الأجل
القصير (أى دون ادخال أية تعديلات على طاقة المصنع
الانتاجية) •

٢ — في تقدير الأرباح المتوقعة عند كل مستوى من مستويات
الانتاج •

٣ — في وضع برامج بديلة واستراتيجيات مختلفة للمشروع طبقا
للظروف التي يعمل فيها •
والاستفادة من تحاليل نقطة التعادل محدود لأسباب منها:

١ — صعوبة قياس التكاليف : فغالبا ما تكون بيانات التكاليف
الممكن الحصول عليها من المشروع خاصة بأغراض محاسبية،
وليست بغرض التسعير •

٢ — الافتراض ببقاء عدة عوامل ثابتة : مثل طريقة العمل في
المصنع وطريقة الانتاج ومجهودات البيع والابتكارات الفنية
المستخدمة ومجهودات المديرين ••

٣ — الافتراض بثبات سعر البيع مهما تغيرت كمية المبيعات (انظر
الخريطة) وكثيرا ما يكون ذلك غير مطابق للواقع •

٤ — خرائط الجودة على الانتاج

الرقابة على جودة الانتاج تعني التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة
للجودة المطلوبة • ومراحل الرقابة على جودة الانتاج ثلاث : (١) تحديد

المعايير المتعلقة بالجودة • (٢) قياس المنتجات بالنسبة للمعايير ورفض المنتجات التي لا تطابق المعايير الموضوعة • (٣) معرفة أسباب الانحرافات والعمل على تلاشيها إما بتصحيح عملية التصنيع ذاتها أو تغيير معايير الجودة ذاتها • وغالبا ما يتم اختيار عينة من الوحدات المنتجة لاختبارها لمعرفة ما إذا كان الانتاج يتم طبقا للمواصفات •

لنفرض أن مصنع ينتج مسامير من طول ٦ سنتيمتر ولنفرض أن معايير الجودة المحددة هنا هي الطول وقرر خبراء المصنع أن المسامير يعتبر جيدا إذا كان طوله بين ٦.٠٩ و٦.١٠ سنتيمتر وبين ٦.١٠ و٦.١١ سنتيمتر • ولنفرض أن المصنع ينتج ١٠٠.٠٠٠ مسامير يوميا فليس من المعقول أن تمر كل المسامير باختبار الجودة وإنما الذي يتم هو اختيار مسامير واحد كعينة لكل ١٠٠٠ مسامير (مثلا) حيث يتم اختبار هذه المسامير ووضع نتائج الاختبار في شكل جدول •

فإذا كانت جميع هذه النقاط واقعة بين الحد الأدنى وبين الحد الأعلى دل ذلك على أن جودة الانتاج تسير وفقا للمعايير الموضوعة أما إذا خرجت هذه النقاط عن الحد المسموح به اعتبر أن هناك عيبا في الانتاج ووجب إيقاف عملية المصنع لدراسة أسباب الاختلاف •

وتعتبر خرائط جودة الانتاج من أهم الأدوات الرقابية على جودة المنتجات •

١٠ — حساب الأرباح والخسائر المقارن :

ان حساب الأرباح والخسائر عبارة عن كشف يشمل الإيرادات والمصروفات خلال سنة وهو بهذا من أهم الحسابات التي يهتم بها علم المحاسبة • ولا يعتبر حساب الأرباح والخسائر من الأدوات الرقابية إلا إذا أعيد تصميمه (انظر الشكل التالي) ليبين الفرق بين

الخسائر والأرباح الفعلية وبين الخسائر والأرباح المتوقعة وغالبا ما يصمم حساب الأرباح والخسائر (كأداة إدارية) بشكل يسجل التطور التاريخي للأرباح والخسائر .

شكل يبين كيفية إعادة تصميم حساب الأرباح والخسائر التقليدي لاستخدامه في عملية الرقابة .

١٩٧٢			١٩٧٣			الأرباح والخسائر
الانحرافات	المتوقع	الفعلى	الانحرافات	المتوقع	الفعلى	
						المبيعات ناقصا تكلفة المبيعات مسواد عمل مباشر م : صناعية النقص فى بضاعة آخر المدة اجمالى الربح ناقصا المصروفات الآتية : م : تسويق م : إدارية فوائد محتسبة صافى الربح صافى الربح / المبيعات صافى الربح / رأس المال

١١ - الميزانية العمومية المقارنة :

تعتبر الميزانية العمومية (التقليدية) كشف بأصول وخصوم المشروع في تاريخ معين وهي على هذا لا تعتبر من الأدوات الرقابية . لذلك فمن الضروري إعادة تصميم الميزانية العمومية بشكل يمكن معه تسجيل الانحرافات بين الميزانية العمومية الفعلية وبين الميزانية العمومية المتوقعة المركز المالي المرغوب فيه والمتوقع . والشكل التالي يبين تطور المركز المالي للمشروع في الفترة الزمنية الظاهرة وكذلك الانحرافات في السنة الأخيرة .

١٩٧٢			١٩٧٣	ميزانيات مقارنة
الانحرافات	الفعلی	المتوقع		
				نقدية أوراق قبض بضاعة جاهزة اجمالي الأصول المتداولة مبانى عقارات آلات اجمالي الأصول الثابتة
				أوراق دفع حسابات دائنة مستحقات اجمالي الديون المتداولة احتياطي رأس المال فائض اجمالي رأس المال المستثمر

١٢ — خرائط الطاقات الانتاجية (المستخدمة والعاطلة) :

تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه : (١) التأكد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل حسب المطلوب . (٢) التأكد من الاستخدام الأمثل للآلات الموجودة أى عدم وجود ضياع أو معرفة الخلل في غطال الآلات مع اجراء التوصيلحات اللازمة في الوقت الملائم . ومن الأدوات الرقابية التى تساعد الاداريين في الرقابة على تشغيل الآلات : (١) جدول أعمال الآلات . (٢) بطاقة الآلة العاطلة . (٣) سجل اجمالى الوقت الضائع للآلات . وفيما يلى نماذج لكل منها .

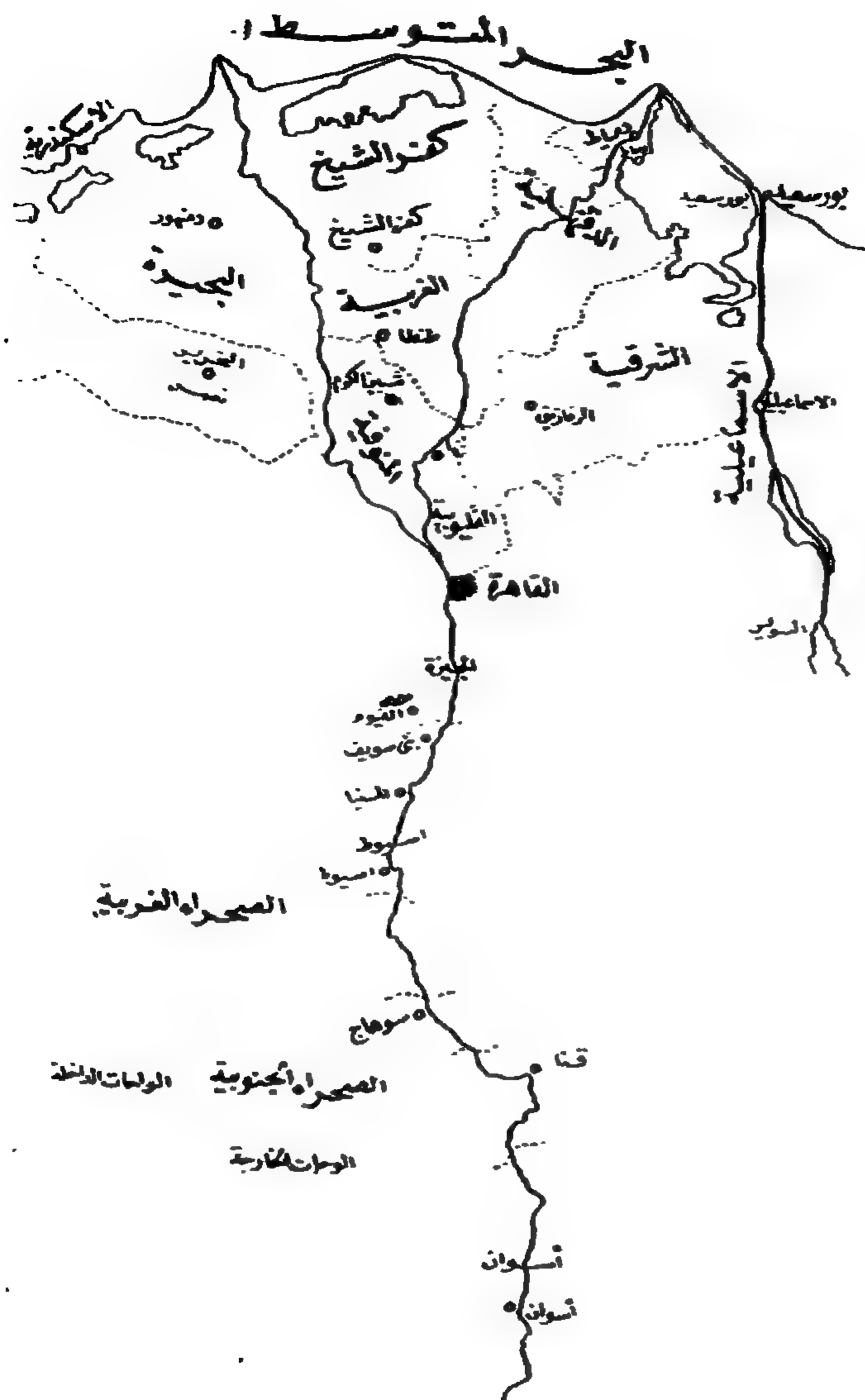
جدول أعمال الآلات للأسبوع المسمى ... شهر ... ١٩									
رقم الآلة	اسم الآلة	الثلاثاء		الاثنين		الأحد		الجمعة	
	آلة تنقيب								

بطاقة آلة عاطلة				
رقم قسم				
وصف الآلة :				
أسباب العطل :				
بروه	بروه	بروه	غير	...
عامل	مواد	عمل	صيانة	...
X				
الساعات العاطلة :				
توقيع				

نسبة الوقت الضائع للزلازمة								
رقم الزلازمة	اسم الزلازمة	نسبة الوقت الضائع	أسباب عطل الزلازمة				ملاحظات	
			زلازمة	زلازمة	زلازمة	زلازمة		
١	آلة تقطيع	٩٠%	X					

١٣ — خرائط الرقابة على المناطق البيعية :

في مشروعات الأعمال لا يكفي تقدير كمية المبيعات المتوقع تحقيقها بصفة اجمالية وانما من الضروري توزيع المبيعات المقدرة على أساس مناطق تسمى مناطق بيعية • ويتم تحديد هذه المناطق البيعية على أساس الاعتبارات السكانية والقوة الشرائية ومدى استعداد شراء السلع (أو الخدمات) التي يقدمها المشروع • ويجب ألا يتبادر الى الذهن أن المناطق البيعية يجب أن تطبق على المحافظات أو المدن فالمحافظات تقسيمات ادارية وانما المناطق البيعية يتم تحديدها على اعتبارات تسويقية (أي قدرة المنطقة على الاستيعاب) ومدى ارتباط المستهلكين ببعضهم وتمائلهم في عاداتهم الاستهلاكية فاذا رؤى استخدام المحافظات وتقسيماتها كمناطق بيعية فان هذه الخرائط تبين الكميات الواجب بيعها والكميات التي تم بيعها فعلا وبذلك تعتبر خرائط المناطق البيعية من أهم الأدوات الرقابية التي تبين الانحرافات بسرعة •

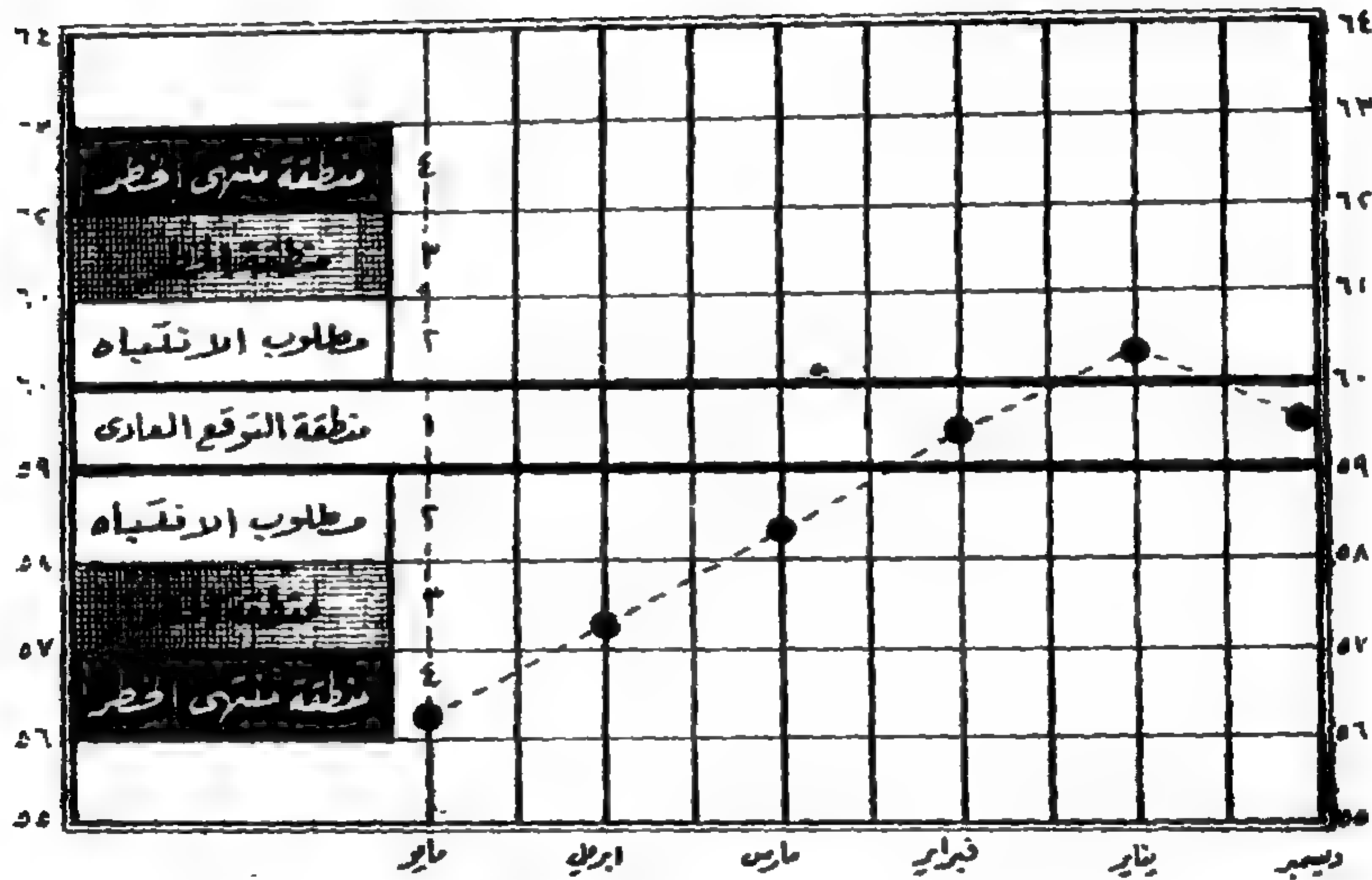


١٤ - خرائط «الخطر - مطلوب الانتقاذ» :

تصمم هذه الخريطة بشكل يوضح الأداء المقبول والأداء الذي يتطلب انتباهاً وذلك الذي يشكل خطراً .. الخ .

في هذه الخريطة نرى معيار الأداء عبارة عن معدل يقيس العلاقة بين تكاليف الانتاج وايرادات المبيعات على أساس ٦٠ ، وقتيه هذه

الخريطة أنه إذا حدثت انحرافات في المنطقة الأولى (التوقع العادي) يكون مسموح بها . أما إذا زادت الانحرافات عن منطقة التوقع العادي فانه ذلك مؤشر بضرورة اعطاء الانتباه والمجهود اللازم بواسطة أولى مستويات الاشراف (أسفل المستويات الادارية) . وقد يكون القرار هنا متعلقا باحداث تصحيحات طفيفة لتعيد الأمور الى نصابها . ويكون للإدارة السفلى في هذه الحالة سلطة اتخاذ قرارات لاحداث التكيف اللازم دون الرجوع الى المستويات العليا .



نموذج لخريطة تسجيل درجات الخطر

فإذا حدث وارتفع المعدل الى المنطقة الثالثة (٣) فانه من الضروري أن يلفت نظر الادارة العليا . فقد يقوم المراقب بتصحيح الوضع بالاتفاق مع مدير الانتاج ومدير التسويق فإذا استمر الوضع أكثر من ذلك ولادة أكثر من أسبوع مثلاً فانه من الضروري في هذه الحالة أن يبلغ المدير العام للمشروع بهذه الانحرافات أينما كان وبصرف النظر عما يقوم به من أعمال في ذلك الوقت .

ويمكن استخدام هذه الخريطة في كل أنواع الأعمال والمشاريع (لا حظ أنها تستخدم في الرقابة على جودة الانتاج) كما أنه يمكن استخدامها في المستشفيات لتسجيل درجة حرارة المريض وكيفية ومسئولية وسلطة تصحيح الانحرافات .

ارتباط الرقابة بالتخطيط :

مما تقدم يتضح مدى شمول عملية الرقابة وتغلغلها في مختلف مجالات المشروع وأقسامه وعملياته . فالرقابة عملية ملازمة للتخطيط وتتناول جميع المجالات التي يتناولها التخطيط . وبدون تخطيط لن يكون هناك رقابة ، طالما أنه لا يمكن معرفة ما اذا كان ما تم مطابق أو غير مطابق لما أريد اتمامه لعدم معرفة ما هو المطلوب اتمامه . فاذا لم تحدد الأهداف سلفا (وهي تعتبر بمثابة مقاييس) فإنه من المستحيل القيام بعملية الرقابة لعدم وجود المعايير الرقابية . واذا لم توضع برامج زمنية (وهي بمثابة مقاييس عن أداء العمل بالنسبة للزمن) فإنه من المستحيل — بداهة — القيام بالرقابة . . وهكذا . وفي الحقيقة فان كثيرا من أدوات أو عناصر التخطيط تعتبر في ذاتها أدوات رقابية : مثل الأهداف والسياسات والاجراءات والميزانيات التقديرية والبرامج الزمنية .

وكما أن الرقابة تعتمد على التخطيط فان التخطيط يعتمد أيضا على الرقابة . فبالرقابة يتم معرفة انحرافات التنفيذ عن التخطيط وتكون النتيجة المنطقية هي إما تصحيح التنفيذ ليطابق التخطيط أو ادخال تعديلات على الخطة لتطابق الواقع . وعلى هذا فجزء من عملية الرقابة في الواقع ما هو إلا تخطيط . لذلك فمن الصعب فصل عملية التخطيط عن عملية الرقابة .

مراجعة الحسابات :

مراجعة الحسابات هي تحقيق الحسابات والوقوف على مدى صحتها لاكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب في الحسابات والنواحي

المالية .. وتنتهى مراجعة الحسابات بالتأكد من سلامة الحسابات
الختامية والميزانية العمومية . وفيما يلي بعض الأخطاء والغش
الواجب اكتشافها :

١ - أخطاء الترحيل المحاسبى مثل :

(أ) قيد عملية (أو معاملة) مرتين .

(ب) قيد عملية فى حساب خطأ (فى حساب أحمد بدلا من
حساب محمد مثلا) .

(ج) قيد عملية فى الجانب الخطأ من الحساب ذاته (فى الجانب
المدين بدلا من الجانب الدائن مثلا) .

٢ - الغش الحسابى مثل :

(أ) عدم قيد عمليات اطلاقا .

(ب) تزوير فى القيود بشكل لا يطابق المستندات .

٣ - اختلاس أموال المشروع بصفة عامة سواء فى الإيرادات أو من
الأصول الثابتة والمتداولة .

٤ - اغفال بيانات جوهرية تؤثر على المشروع واعتبارها غير موجوده
فالمراجعة تقييم مستقل لحسابات المشروع ونواحيه المنالبة لخدمة
الإدارة بصفة عامة وفى الرقابة بصفة خاصة . وعلى هذا فهى لا تعتبر
عملية محاسبية تهدف الى التحقق من صحة الحسابات ومطابقتها
للمستندات فقط ، وإنما تشمل دراسة مختلف العمليات فى المشروع من
نواح مختلفة للتأكد من :

١ - أنها تتماشى مع سياسات المشروع .

- ٢ — أن الاجراءات المحاسبية والتتفيذية سليمة .
 - ٣ — أن السجلات تمسك بشكل منتظم ومستمر .
 - ٤ — التأكد من عدم وجود غش والتخلص من مصادر الاغراء بقدر الامكان .
 - ٥ — التمشي مع القوانين واللوائح الحكومية .
- وبالطبع فان مراجعة الحسابات تبغى :

١ — فحص المعاملات المالية للمشروع مثل النقدية وحسابات العملاء وشروط الائتمان وحسابات الموردين ... وهكذا .
للتأكد من سلامتها .

٢ — فحص الاجراءات الادارية للتأكد من الالتزام بالسياسات الموضوعه خصوصها فيما يتعلق بحدود السلطة والالتزامات المالية .

ومراجعة الحسابات قد تكون مراجعة كاملة تشمل مختلف عمليات المشروع . وتسعى للتأكد من صحة المركز المالى للمشروع . وكذلك التأكد من أن حساب الأرباح والخسائر يصور النتيجة الحقيقية للأعمال . وقد تكون المراجعة جزئية حيث تكون المراجعة على بعض العمليات فقط بقصد التحقق من سلامتها .

وقد تكون مراجعة الحسابات داخلية أى يقوم بها موظفون فى المشروع وهى تبغى التأكد من سلامة القيود والعمليات . الخ . كما قد تكون المراجعة خارجية أى يقوم بها مكتب مراجعة خارجى مستقل حيث يقوم بمراجعة الحسابات ويقدم تقرير عن الميزانية وحساب الأرباح والخسائر وهو لا يخضع فى مراجعته لإدارة المشروع .

المبادئ

نلخص فيما يلي المبادئ الأساسية التي عالجناها في هذا الفصل :

مبدأ الرقابة بالاستثناء :

تردد فاعلية الرقابة إذا ركز الإداريون اهتمامهم على « الانحرافات عن النتائج المتوقعة » وكذلك إذا تخلصوا في أعمالهم من تلك الأعمال التي يمكن جعلها روتينية (بالسياسات والإجراءات) حتى يستطيعوا أن يوجهوا وقتهم ومجهوداتهم إلى الانحرافات (أو الاستثناءات)
بين ما يحدث وبين ما يجب أن يحدث .

مبدأ التكامل في التقارير :

يجب أن تكون جميع الأرقام والاحصاءات وحدة واحدة متكاملة لأجزاء حتى تعطى صورة صحيحة للأحوال .

مبدأ الحساسية للانحرافات :

تريد الكفاية والفاعلية الإدارية إذا أظهرت الأدوات الرقابية الانحرافات بسرعة وبدقة .

مبدأ الارتباط :

ترقيط للرقابة بجميع عناصر الإدارة : التخطيط والتنظيم والتوجيه فأي ضعف أو خلل في أحدهم ينعكس أثره على الرقابة .

الأسئلة

- ١ — ما هو المقصود بقياس الأداء ؟
- ٢ — يرى البعض أنه ليس هناك بديل للملاحظة المباشرة في معرفته ما يتم — ما رأيك ؟
- ٣ — ماهي مزايا وعيوب كل من التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة ؟
- ٤ — اذا تقرر ابلاغ الادارة العليا في المشروع عن حدوث خسائر ناتجة عن الحريق ، هل تنصح بالتقارير الشفوية ؟
- ٥ — ما هي الشروط الواجب توافرها في التقارير المكتوبة ؟
- ٦ — يشترط أن تكون التقارير التي ترفع الى الادارة العليا مختصرة لماذا ؟
- ٧ — ما هو المقصود بالرقابة بالميزانيات ؟
- ٨ — ما هو المقصود بالميزانية التقديرية وما الفرق بينها وبين الميزانية العمومية كما هي معروفة في المحاسبة ؟
- ٩ — هل يمكنك أن تجعل من الميزانية العمومية ميزانية تقديرية ؟ كيف ؟
- ١٠ — ما هي المدة الزمنية المثالية للميزانية التقديرية ؟
- ١١ — ما هي الفوائد التي يجنيها المشروع من الميزانيات التقديرية ؟
- ١٢ — من هو الذي يقوم بعمل الميزانيات التقديرية ؟
- ١٣ — ما هي الشروط التي يجب مراعاتها في الميزانيات التقديرية ؟
- ١٤ — ما هي أنواع الميزانيات المختلفة ؟ اكتب مذكرة مختصرة تبين وظيفة كل نوع ؟
- ١٥ — اشرح كيف يمكن الرقابة بالميزانيات التقديرية ؟
- ١٦ — هل تعتبر الميزانية التقديرية أداة رقابية أم أداة في التخطيط ؟

- ١٧ — ما هي علاقة الرقابة بالتخطيط ؟
- ١٨ — ما هي علاقة الرقابة بالتنظيم ؟
- ١٩ — ان السياسات لا تعتبر — نظرا لعموميتها ومرونتها — أدوات رقابية .
- ٢٠ — ان الهيكل التنظيمي ذاته يعتبر أداة من الأدوات الرقابية على أعمال الإداريين .
- ٢١ — تعتبر الاجراءات في المشروع وسيلة رقابية — ما رأيك ؟
- ٢٢ — يعتبر العائد على رأس المال من أحسن المعايير الرقابية على كفاءة المشروع .
- ٢٣ — زيادة الأرباح في المشروع ليست دليلا على نجاحه .

* * *

الباب السابع

عمومية أصول الإدارة

(الإدارة في أنشطة متخصصة)

الفصل التاسع عشر : إدارة الانتاج

الفصل العشرون : إدارة التسويق

الفصل الحادى والعشرون: الادارة المالية

الفصل الثانى والعشرون : إدارة الأفراد

الفصل الثالث والعشرون : إدارة الأعمال المكتبية

الفصل التاسع عشر

ادارة الانتاج

في هذا الفصل نعرض الأصول العلمية لادارة الانتاج تطبيقا لمبادئ الادارة التي أوردناها . وعلى هذا فلن نتعرض مرة أخرى لتلك المبادئ إلا فيما يتعلق مباشرة بالانتاج . فالغرض اذا من هذا الفصل هو إيضاح كيفية تطبيق مبادئ الادارة في الانتاج دون الدخول في التفاصيل .

التخطيط للانتاج

يقصد بالتخطيط للانتاج مرحلة التفكير واتخاذ القرارات التي تتعلق بالانتاج والخاصة بتحديد :

- ١ - أهداف الانتاج الواجب تحقيقها .
- ٢ - مجموعة العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف .
- ٣ - مجموعة السياسات الانتاجية .
- ٤ - الاجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ العمليات الانتاجية .
- ٥ - وضع برامج لتنفيذ العمليات الانتاجية .

فتخطيط الانتاج يقصد به تحديد العمل المطلوب (أي الكمية المطلوب انتاجها ونوعها) وطريقة تنفيذ العمل المطلوب ، والمكان الذي يتم فيه العمل وميعاد تنفيذه .

والتخطيط للانتاج نشاط يختلف عن النشاط الفني المتعلق بعملية التصنيع ذاتها ويخضع للمبادئ والمفاهيم الأساسية التي تعرضنا لها

بالتفصيل في التخطيط • وعلى هذا ستعرض فقط للأصول العلمية التي تحكم اختيار موقع المصنع ومباني المصنع والتصميم الداخلي ثم نعرض (١) التخطيط للمورد • (٢) التخطيط للآلات • (٣) التصميم الهندسي للسلعة •

موقع المصنع :

تظهر مشكلة اختيار المصنع في حالة المصنع الجديد أو في حالة دراسة امكانية نقل المصنع القديم الى مكان آخر • وفيما يلي العوامل التي تؤثر في اختيار موقع المصنع بصفة عامة : (١) القرب من الأسواق • (٢) سهولة الحصول على القوى العاملة • (٣) توفير وسائل النقل والمواصلات • (٤) حجم الأرض وإمكانية التوسع في المستقبل • (٥) رأس المال اللازم للاستثمار (٦) سهولة الحصول على المواد الخام • (٧) سهولة الحصول على القوى المحركة • (٨) سهولة الحصول على المياه • (٩) مدى الاعتماد على الصناعات الأخرى • (١٠) الظروف المعيشية المحيطة • (١١) المناخ • (١٢) وجود الخدمات العامة مثل البوليس • الحريق • المدارس • (١٣) أثر الرأي العام في المنطقة • (١٤) قدرة الأرض على التحمل •

مباني المصنع :

يثير موضوع بناء المصنع مشكلة اختيار مصنع من دور واحد أو مصنع من دورين • ويمكن تلخيص العوامل التي تشجع على بناء مصنع من دور واحد في : (١) قلة التكاليف ووجود الفرصة للتوسع في المستقبل • (٢) مرونة عملية التصميم الداخلي للمصنع • (٣) أهمية الإضاءة الطبيعية • (٤) سهولة مناولة المواد • (٥) احتمال قلة تكاليف العمليات • (٦) احتمال قلة تكاليف البناء • (٧) فاعلية الاشراف على الأعمال الانتاجية •

أما العوامل التي تشجع على بناء مصنع من دورين فيمكن تلخيصها : (١) ارتفاع تكاليف الأرض • (٢) صناعة عدد وآلات خفيفة • (٣) غياب

النضوضاء والإتربة فى الأدوار العللىا • (غ) قلة المسافاى بين الإداراى
المختلفة باستعمال المصاعد الأوتوماتىكية • (ه) امكان قاجىم بعض
انطواىق فى آىام الكساد •

التصمىم الداخلى للمصنع :

إن « تصمىم المصنع » Plant Layout هو الترتىب الداخلى
لأقسام المصنع المختلفة وإداراىة وما يحتاىه من عدد وآلات • الخ •
و نعرض من تصمىم المصنع :

- ١ — الاقلال من مسافاى النقل داخل المصنع بقدر الامكان •
- ٢ — الاقلال من مجهوداى مناولة المواد وضمان سلامة الأفراد
ضد الحواذى •
- ٣ — الاقلال من الوقت المنصرف فى العملىاى المختلفة •
- ٤ — الاقلال من البضائع الموجودة فى انتظار نقلها للمخازن •
- ٥ — الاستخداىم الأمثل للطاقتاى البشرىة والآلات •
- ٦ — الاستخداىم الأمثل لأرض المصنع •
- ٧ — تسهىل طرق العمل وتوحىدها •
- ٨ — الاقلال من مصارىف الرقابة على الاىنتاج •
- ٩ — الاقلال من تكالىف الاىنتاج والاستثماراى الرأسمالىة
بصفة عامة •
- ١٠ — تحسنى جودة المىنتجاى •

العواىل التى يجب مراعاتها فى التصمىم الداخلى للمصنع :

- لكى ىحقق تصمىم المصنع الغرض المرجو منه ىجب مراعاة عدة
اعتباراى : (١) تنوع السلعة وتعددتها وطبىيعة العملىة الاىنتاجىة •
(٢) الطاقة الاىنتاجىة للمصنع • (٣) تسلسل العملىاى للصناعىة •
(٤) الوقت اللازم بين كل عملىة وأخرى لدراسة اىتمالاى التخزىن •
(٥) مدى خطورة العملىاى الصناعىة • (٦) الأمكنة اللازمة للإداراى

المتكيفة والمخازن والمرات والخدمات الفرعية • (٧) احتياجات المصنع
للقومسح فى المستقبل •

التخطيط للمواد :

ان تخطيط المواد اللازمة للانتاج يتطلب تحديد كمية المواد الواجب
مراقبها فى المخازن باستمرار والكميات الواجب شراؤها ومواصفاتها
وميعاد شرائها •

وتحدد الكمية المشتراة بناء على : (١) برنامج الانتاج • (٢) طبيعة
عملية الشراء فى المشروع • (٣) مركز سوق المواد • (٤) التقديرات
المحتملة للسوق • (٥) اتجاهات الأسعار • (٦) احتمالات التغير فى
المواصفات • أما بالنسبة لميعاد الشراء فيجب أخذ احتمالات التأخير فى
الحسابان فى حالة تحديد ميعاد معين للتوريد • كما أنه من الضرورى
ملاحظة عدم تكديس البضائع فى المخازن ، الأمر الذى قد يؤدى الى
زيادة التكاليف وتلف المواد •

سياسات المواد :

فى التخطيط للمواد يتطلب الأمر وضع عدة سياسات متعلقة
بمصادر الشراء وطريقة الشراء ويمكن التمييز بين عدة طرائق للشراء :

١ — المناقصة العامة وفيها يتم الشراء على أساس عقود تقدم من
الموردين بناء على اعلانات فى الجرائد والمجلات •

٢ — المناقصة المحدودة حيث يحدد المشروع مقدما أسماء الموردين
الذين يستطيعون التقدم بعطاء فى صفقة معينة •

٣ — الشراء بطريقة الممارسة حيث يقوم المشروع بالممارسة مع
أكثر من مورد واحد فى حالات شراء سلع متكررة أو فى
الحالات المستعجلة •

٢ — الشراء المباشر حيث يتصل المشروع بالموارد ويتفاوض معه على الصفقة .

ومن المشاكل التي تعترض وضع السياسات تحديد عدة مصادر للشراء أو مصدر واحد . والشراء من عدة مصادر له مزايا أهمها :

١ — ضمان انسياب المواد حيث يقل أثر الاضراب والحريق وغير ذلك .

٢ — الحصول على أحسن الشروط في ظل تنافس الموردين . ويرى البعض أن الشراء من مصدر واحد له أهمية كبيرة حيث يمكن الحصول على أسعار وخدمات وتسهيلات خاصة .

ومن السياسات التي يجب دراستها سياسة الشراء المتبادل Reciprocal Purchasing (اشترى منك اذا اشتريت مني) ويرى الكثيرون الأخذ بهذه السياسة لعدة أسباب : (١) وجود تفاهم متبادل بين المشروع المشتري والمشروع البائع . (٢) احتمال زيادة المبيعات بالنسبة للشركة المشترية . (٣) تأكيد بالشراء من المشروع البائع . (٤) سهولة عملية الشراء نسيجا . ويعارض الكثيرون سياسة الشراء المتبادل على أساس : (١) أن عملية الشراء تقل في الأهمية وتصبح عملية روتينية . (٢) حماية المشروع الضعيف بضمان الشراء منه . (٣) تقل أهمية المنافسة في السعر والجودة في أسواق المواد (طالبا أن التعامل لا يعتمد على السعر والجودة وانما على المعاملة بالمثل) .

اجراءات الشراء :

تختلف اجراءات الشراء من مشروع الى مشروع ومن وقت الى آخر . إلا أنه في كل الأحوال تبدأ عملية الشراء بطلب للشراء معتمد من المسؤولين ثم محاولة الحصول على أحسن المصادر وأحسن الشروط عن طريق مقابلة رجال البيع أو المكالمات التليفونية ثم اعطاء أمر الشراء . وبعد ذلك تراجع البضاعة الواردة للمخازن لمطابقتها لأمر الشراء وتسديد

الفواتير • وفي حالة تأخر البضاعة أو عدم ورودها طبقا للمواصفات .
تتم الاتصال بين المشتري والبائع لانتهاء صفقة الشراء •

التخطيط للآلات :

لكي تتم إدارة الانتاج على الوجه الأكمل يلزم التخطيط للآلات •
ومن الأمور التي يجب دراستها مدى درجة الآلية المطلوبة في الآلات •
واتخاذ القرار بادخال الآلات بدلا من العمل اليدوي أو تغيير الآلة
يجب أن يصدر بعد دراسة الاعتبارات الآتية : (١) تكاليف الوحدة
المنتجة • (٢) الزيادة الكلية للانتاج • (٣) جودة الانتاج •
(٤) رفع الحالة المعنوية للعمال • (٥) ضمان الأمان للعمال داخل
المصنع • (٦) الخدمات الإضافية للمستهلكين •

وعندما يتخذ المشروع قرارا بادخال الآلات ، تظهر مشكلة
جديدة وهي أي نوع من الآلات • وغالبا ما يتم قرار الشراء
بعد مداولة بين عدد من أقسام المشروع • حيث نجد أن إدارة
التصنيع تهتم بالناحية الفنية والهندسية ، بينما يهتم قسم الأساليب
(الطرائق) بمدى التغيرات التي تحدث في طرق التصنيع بعد إدخال
التغيير • ويهتم قسم الفحص بمدى الدقة التي تمنحها الآلة
في حين أن المصمم الداخلي للمصنع يهتم بالمكان الذي ستوضع فيه
الآلة ••• وهكذا • أما إدارة التمويل فتسعى إلى دراسة اقتصاديات
الآلة وتمويلها فهي تبحث في تكلفة الآلة والعائد المتوقع •

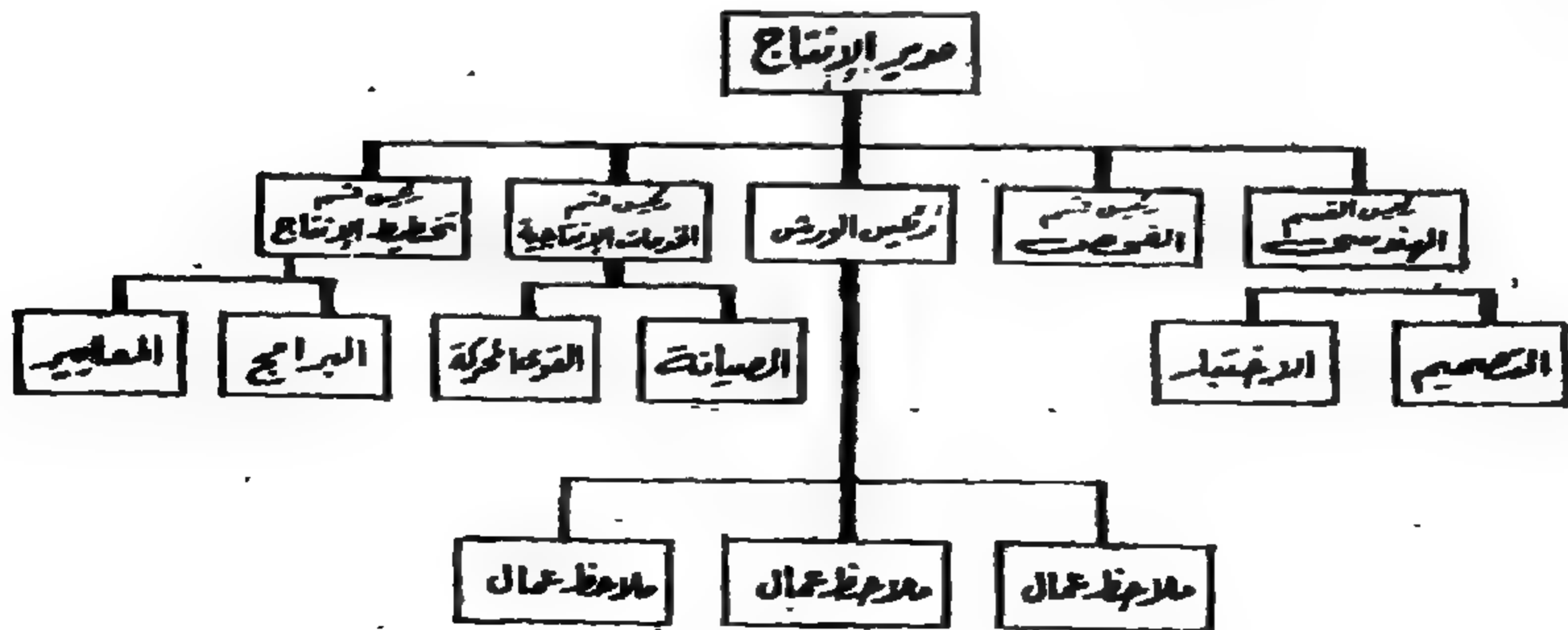
وبعد أن يتم شراء الآلات تبقى مشكلة وضع برنامج تشغيلها
تشغلا اقتصاديا • هذا ، وتعتبر عملية وضع برامج تشغيل
الآلات عملية مستمرة وأساسية في إدارة الانتاج وتتوقف على
العمليات الانتاجية في المشروع •

التصميم الهندسي للسلعة :

من الضروري فصل عملية التصميم الهندسي للسلعة عن عملية إنتاج السلعة ذاتها . وتصميم السلعة من الناحية الفنية من اختصاص القسم الفني أو القسم الهندسي في إدارة الإنتاج (١) وغالبًا ما يتطلب ذلك : (١) تحديد التصميمات والرسومات المبدئية وتحديد المواصفات والقياسات النهائية . (٢) إعداد الرسومات التفصيلية لصنع الأجزاء وتجميعها . (٣) القوائم الخاصة بأجزاء السلعة المنتجة . (٤) الإشراف على نظام دقيق لأجراء التعديلات اللازمة عند تغيير تصميم السلع . (٥) الإشراف على نظام لحفظ مستندات التصميم والرسم . (٦) إعداد صور الرسومات وقوائم الأجزاء .

التنظيم للإنتاج

نكلمنا عن الاعتبارات الأساسية في التنظيم في أبواب سابقة . ويمكننا القول هنا بأن درجة تعقيد الهيكل التنظيمي للإنتاج يتوقف على حجم المشروع والمراحل الانتاجية الموجودة . وفيما يلي نموذج لخريطة تنظيم إدارة الإنتاج حيث يظهر بها بعض أقسام الإنتاج .



(١) لاحظ أن تحديد مواصفات السلعة العامة من اختصاص إدارة التسويق التي تقوم بدراسة رغبات المستهلك .

الرقابة على الانتاج

تهدف الرقابة على الانتاج التاكّد من أن ما تم أو يتم - في الانتاج - مطابق لما هو مطلوب إتمامه . والرقابة على الانتاج - بمعناها الواسع (١) - تشمل الرقابة على المواد ، والرقابة على العدد والآلات ، والرقابة على الوقت والحركة ، والرقابة على العمليات الانتاجية ، والرقابة على جودة الانتاج ، والرقابة على القوى العاملة في الانتاج واخيرا الرقابة على تكاليف الانتاج . وسنعالج فيما يلي الرقابة على الآلات والرقابة على الوقت والحركة والرقابة على جودة المنتجات .

الرقابة على الآلات :

تأخذ الرقابة على الآلات عدة وجوه : (١) التاكّد من أن الآلات المطلوبة موجودة في المصنع وصالحة للعمل حسب المطلوب . (٢) التاكّد من الاستخدام الأمثل للآلات الموجودة ، أي عدم وجود ضياع ، ومعرفة السبب في عطل الآلات مع إجراء التصليحات اللازمة في الوقت الملائم . ومن الأدوات الرقابية التي تساعد الاداريين في الرقابة على تشغيل الآلات . (١) جدول أعمال الآلات . (٢) بطاقة الآلة العاطلة . (٣) سجل إجمالي الوقت الضائع للآلات .

الرقابة على الوقت والحركة :

إن الوقت والمجهود الجسماني من العناصر المستخدمة في الانتاج . ولما كانت الادارة مسئولة عن استخدام هذه العناصر استخداما أمثلا ، وجبت الرقابة على الوقت والحركة . ومن هنا ظهرت أهمية دراسة الوقت والحركة Time and Motion Study ويمكن تعريف دراسة الزمن بأنها « ملاحظة وتسجيل الوقت اللازم لأداء كل عنصر تفصيلي من عناصر العمليات الصناعية » أما دراسة الحركة فهي عبارة عن

(١) الرقابة على الانتاج بمعناها الضيق مطابق للرقابة على العمليات الانتاجية ذاتها .

« دراسة حركات العامل أو الآلة أثناء تأدية العملية بغية تقادى الحركات غير الضرورية ، وترتيب نتائج الحركة الضرورية بأحسن طريقته فعالة (١) » . ويتم قياس الزمن باستخدام الساعة الدقيقة Stop watch حيث يتم تسجيل عدة قراءات للساعة ثم يؤخذ المتوسط بينها . ومن هذا المتوسط يمكن الوصول إلى الوقت المعياري Standard Time

أما حركات العامل فتقاس بالآلة فوتوغرافية دقيقة تسمى ميكرونوميتر Micronometer ثم يعرض الفيلم بعد تصوير الحركات ومنها يستطيع الباحث اكتشاف الحركات غير الضرورية .

الرقابة على جودة المنتجات :

الرقابة على جودة المنتجات Quality control تعنى التأكد من أن جودة المنتجات مطابقة للجودة المطلوبة . والواقع أن هذا التعريف يثير مشكلة تعريف الفحص inspection ويمكن تعريف الفحص أو التفتيش بأنه نشاط يتعلق بقبول كمية معينة من الانتاج أو رفضه طبقا للمواصفات الموضوعة . أما الرقابة على الجودة فهي أساسا عملية فكرية تتعلق بتحديد معايير الجودة Quality Standards المطلوبة والمدى المقبول (أى حدود الرقش العليا والسفلى) وتقرير حجم العينة التى تفحص ووقتها والنقط أو المراحل الواجب الفحص عندها .

وقد يشمل الفحص : (١) الخامات . (٢) أجزاء السلعة المصنوعة . (٣) السلعة النهائية . وقد يتم الفحص (أ) قبل بدء الانتاج . (ب) فى مراحل العمل المختلفة . (ج) قبل المراحل الأساسية للعمل أو بعدها . (د) قبل التجميع النهائى . (هـ) السلعة النهائية . والغرض من الفحص لا يخرج عن الاستخدام الأمثل للأموال والمواد والآلات والمجهودات والوقت . هذا وقد يتم الفحص بواسطة العامل كما قد يتم بمعرفة آلات متخصصة فى ذلك .

(1) Barnes. Motion and Time Study.

الرقابة على العمليات الانتاجية :

تعتبر الميزانية التقديرية للانتاج والتي سبق أن ذكرناها من أهم الامور الرقابية في الانتاج ، فهي كما قلنا تصور الوحدات المتوقعة انتاجها في فترة زمنية مقبلة كما تبين متى يبدأ الانتاج ومتى ينتهى والكمية المفروض انتاجها . وقد رأينا ان تصميم الميزانية التقديرية يتم بشكل يسمح بتسجيل الانتاج الفعلى معرفه الانحرافات : كخطوة أولى لدراسة اسبابها والعمل على تلافيها .

معايير رقابية في الانتاج

فيما يلي مجموعه من المعايير الرقابية في الانتاج :

(أ) الضاقة الانتاجية :

- نسبة الطاقة المستخدمة إلى الطاقة الكلية للمصنع .
- نسبة الطاقة العاطلة نتيجة خلل في الآلات إلى الطاقة الكلية للمصنع .

(ب) الكفاية الانتاجية :

- معدل الانتاج بالنسبة لعدد ساعات العمل .
- معدل الانتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر .

(ج) جودة المنتجات :

- نسبة المرفوض (لعدم مطابقته للمواصفات) إلى إجمالى الانتاج .
- نسبة الوقت المستخدم في التفتيش والفحص إلى وقت الانتاج .
- تكاليف الفحص إلى تكاليف الانتاج .

(د) البرامج الزمنية :

- نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الميعاد المحدد لها .

(هـ) التكاليف :

- نسبة تكاليف مناولة المواد بالنسبة لتكاليف الصنع .
- نسبة تكاليف الصيانة إلى تكاليف الوحدة المنتجة .
- نسبة الأجور إلى تكاليف الوحدة المنتجة .

المبادئ

نلخص فيما يلي المبادئ الأساسية التي عالجناها في هذا الفصل :

مبدأ موقع المصنع :

الاختيار الحسن لموقع المصنع يزيد من الكفاية والفاعلية في الانتاج .

مبدأ التصميم الداخلى للمصنع :

التصميم الأمثل للمصنع يزيد من الكفاية والفاعلية في الانتاج .

مبدأ ارتباط الانتاج :

يرتبط الانتاج في المنشأة بمجهودات الشراء والتسويق والتمويل والأفراد ارتباطا وثيقا وأى خلل فى أحدها يؤثر على الآخر .

أسئلة

- ١ - ما هو المقصود بالتخطيط للانتاج ؟
- ٢ - هل يختلف التخطيط للانتاج عن النشاط الفنى المتعلق بعملية التصنيع ؟
- ٣ - ما هى العوامل التى تؤثر فى اختيار موقع مصنع حربي ؟
- ٤ - هل توافق على إنشاء مصنع حربي فى منطقة سكنية ؟
اشرح .
- ٥ - ما هو المقصود بالتصميم الداخلى للمصنع ؟ وما المبرر منه ؟
- ٦ - اشرح كيف تؤثر الطاقة الانتاجية للمصنع على تصميمه الداخلى ؟

الفصل العشرون

إدارة التسويق

في هذا الفصل نعرض الأصول العلمية لإدارة التسويق طبقاً لمبادئ الإدارة التي أوردناها . وعلى هذا فلن نتعرض مرة أخرى لتلك المبادئ إلا فيما يتعلق مباشرة بالتسويق . فالغرض من هذا الفصل هو إيضاح كيفية تطبيق مبادئ الإدارة في التسويق بفروعه من شراء وبيع ونقل وتخزين وإعلان ودعاية وتمويل وبحوث . وذلك دون الدخول في التفاصيل .

في مفهوم التسويق :

إن لفظ التسويق من الألفاظ التي تثير كثيراً من اختلاف وجهات النظر . فالشخص العادي ينظر إلى التسويق على أنه بيع منتجات المصانع ، وعلى هذا فلفظ التسويق مواز لمعنى البيع . إلا أن جمعية التسويق الأمريكية تعرف التسويق بأنه : « الجهود التي تبذل في توجيه سير السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك » . وهذا هو التعبير الانجليزي :

The Performance of business activities directed to and incident to, the flow of goods and services from producer to consumer or user. (1)

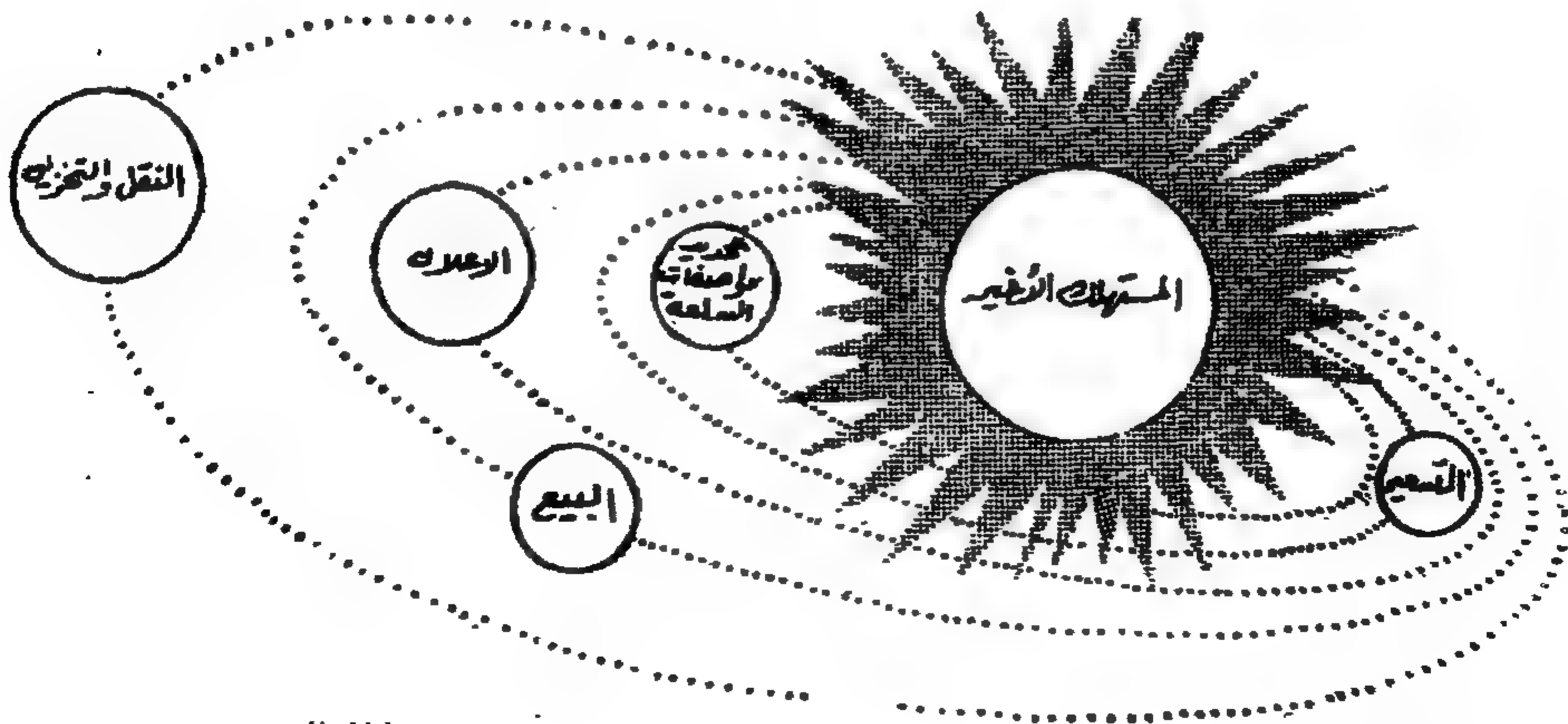
ومفهوم التسويق هذا يشمل مجهودات بحوث التسويق والإعلان والدعاية والترويج والنقل والتخزين وتمويل التسويق والبيع وكل ما يتعلق بتوجيه سير السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك . ليس

(1) Report of the Definitions Committee, Journal of Marketing.

هذا فحسب ، وانما التسويق أيضا يتعلق بأشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم الحالية والمستقبلية من الطاقات الإنتاجية الموجودة والممكن أن يوجد : وذلك بواسطة دراسة تصرفات المستهلكين ، ومعرفة رغباتهم وميولهم وقوتهم الشرائية ، وربط ذلك بالطاقات الإنتاجية الموجودة (وتلك التي يمكن أن توجد) . وعلى هذا فالتسويق يركز حول المستهلك .

المستهلك أساس التسويق :

طالما وجد الانسان وجد المستهلك ، فكل واحد منا مستهلك . والمستهلك The consumer هو الشخص الذي يشبع حاجاته ورغباته باستخدام المنافع الموجودة في السلع والخدمات . وأى نشاط لا يركز حول المستهلكين أو يتم بدون النظر الى تأثيره عليهم لا يدخل ضمن مفهوم العمل والأعمال ، فاشباع حاجات ورغبات المستهلكين هو المبرر من وجود الأعمال بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة . فالمستهلك هو المحور الذي تدور حوله معظم نشاطات الأعمال مثل الشراء والتسعير والاعلان والدعاية والترويج والنقل والتخزين والبيع . وتلعب تصرفات المستهلكين دورا أساسيا في التسويق (١) . وبدون فهمها تصبح الأعمال



(١) للتوسع راجع «تصرفات المستهلكين» للمؤلف .

مجرد مجهودات عارضة تصيب مرة وتخطىء مرات كما تصبح الموارد الاقتصادية عرصة للضياع أو عدم الاستخدام الأمثل الذي قد يؤدي إلى فشل المشروعات وانهارها كما يؤدي إلى تخلف الأمم اقتصاديا أو — على الأقل — الابطاء من معدل تقدمها الاقتصادي والحضارى .

السلع وأنواعها :

رأينا أن التسويق يشمل كل المجهودات التى تبذل فى توجيه سير السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك . فما هى أنواع السلع ؟ وهل يختلف التسويق باختلاف نوع السلع ؟

ويقسم الكثيرون السلع الصناعية إلى مجموعات مختلفة . والتقسيم للاستهلاك الشخصى . (٢) سلع صناعية وهى السلع التى تستخدم فى إنتاج سلع أخرى أو تساعد على إنتاجها . وأساس التفرقة بين النوعين هو الغرض من استعمالها .

ويقسم الكثيرون السلع الصناعية إلى مجموعات مختلفة . والتقسيم الشائع للسلع الصناعية يقع فى ست مجموعات : (١) التركيبات والآلات الثقيلة . (٢) الأجهزة والعدد الصغيرة . (٣) الأجزاء التامة الصنع . (٤) مواد الإنتاج المصنعة . (٥) الخامات . (٦) مهمات التشغيل والصيانة .

ولتسويق السلع الصناعية خصائص معينة أهمها :

- (١) مستهلكو السلعة : يسمون مستهلكين صناعيين وعددهم محدود نسبيا ويمكن حصره .
- (٢) المواصفات الفنية للسلعة : لها أهمية كبيرة فى تسويقها .
- (٣) سعر الوحدة : غالبا ما يكون كبيرا ، مما يشجع المنتجين على الاتصال المباشر بمشتريها .

(٤) الطلب على السلع الصناعية : طاب مشتق من السلع التي تنتجها أو تساعد في إنتاجها ، فإذا زاد الطلب على الأخيرة زاد الطلب على السلع الصناعية وهكذا .

(٥) تحتل الخدمة بعد البيع وقبله مكانا هاما في تسويق هذه السلع كما تحتل خدمات الضمان والتأجير والائتمان مكانا مماثلا .
بعكس الكثير من السلع الاستهلاكية فلا تتطلب خدمات من هذا النوع .

التخطيط للتسويق

قلنا أن التسويق ليس بيعا وإنما جميع أعمال المشروع المتعلقة بالمستهلك والتي لا تدخل في عملية الإنتاج الفنية . وعلى هذا يشمل التسويق تجديد مواصفات السلعة والتسعير والاعلان والدعاية والترويج والنقل والتخزين والبيع وخدمات البيع . والتخطيط للتسويق هي مرحلة التفكير التي تتعلق بكل هذه الجهود التسويقية وتشمل :

(١) تحديد الأهداف التسويقية التي تسعى ادارة التسويق الى تحقيقها وهي التي تؤدي بدورها الى تحديد أهداف المشروع .

(٢) رسم السياسات التسويقية أي مجموعة القواعد التسويقية التي تتبعها ادارة التسويق للوصول الى أهدافها .

(٣) تحديد الاجراءات التي تتبع في التسويق .

(٤) وضع الخطط المختلفة : (أ) خطة تصميم السلعة وتطويرها .
(ب) خطة غزو الأسواق . (ج) خطة التوزيع . (د) خطة الدعاية والاعلان والترويج .

وتختلف الأهداف التسويقية من مشروع الى مشروع طبقا لظروف

حل حله ، ولكنها في كل الأحوال تخضع للمبادئ التي تكلمنا عنها في تحديد الأهداف بصفة عامة ولا داعي لتكرارها .

وعلى هذا سنتكلم فيما يلي عن بعض السياسات التسويقية التي يجب على كل مشروع رسمها كجزء من التخطيط .

السياسات التسويقية :

يمكن تقسيم السياسات التسويقية الى ست مجموعات رئيسية :

- (١) سياسات السلعة .
- (٢) سياسات التسعير .
- (٣) سياسات الاعلان والدعاية والترويج .
- (٤) سياسات منافذ التوزيع .
- (٥) سياسات النقل والتخزين .
- (٦) سياسات البيع .

سياسات السلعة :

تقابل المشاريع في أغلب الأحيان عدة مشكلات في السلعة يجب اتخاذ قرارات بشأنها . وفيما يلي هذه المشكلات :

- (١) مشكلة التنويع أو التبسيط أي تحديد عدد السلع التي يجب التعامل فيها .
- (٢) مشكلة تقرير التشكيلة من كل سلعة (القياسات ، الأحجام ، الألوان) .
- (٣) مشكلة مستوى الجودة الواجب توافره في السلعة الملائمة للمستهلكين .
- (٤) مشكلة تمييز (أو عدم تمييز) البضاعة بعلامة تجارية معينة .

(٥) مشكلة إخضاع (أو عدم إخضاع) السلعة التي مواصفات قياسية معترف بها .

(٦) مشكلة العبوة (بضم العين) شكلها ولونها وحجمها .
وإذا تم اتخاذ قرارات في هذه المشكلات أصبحت سياسات، وأطلق عليها سياسات السلعة وأصبحت بذلك ملزمة للمرؤوسين ووجب اتباعها .

سياسات التسعير :

يقابل كل مشروع مشكلة تسعير السلعة أو السلع التي يقرر بيعها وهناك طريقتان أساسيتان للتسعير هما :

- (١) تسعير السلعة بالنظر الى تكاليفها .
- (٢) تسعير السلعة بالنظر الى السعر السائد في السوق . ويختار كل مشروع الطريقة التي تلائم ظروفه . (هذا موضوع الدراسات المتقدمة في إدارة الأعمال) .

سياسات الاعلان :

تقابل مشاريع الأعمال عدة مشاكل في الاعلان ترى من الضروري اتخاذ قرارات بشأنها :

- (١) الاعلان عن المشروع وسلعه أو عدم الاعلان اطلاقا . وهذه المشكلة في الواقع ناتجة عن عجز العلماء والخبراء عن قياس فاعلية الاعلان في زيادة المبيعات أو تحسين سمعة المشروع بصفة عامة^(١)
- (٢) مخصصات الاعلان أو المبلغ الواجب تخصيصه للاعلان وهناك عدة طرق لتحديد مخصصات الاعلان منها : (أ) نسبة مئوية من

(١) يمكن ايضاح هذه المشكلة بالسؤال التالي : هل يمكن قياس النتائج التي تحدث في مبيعات شركة ما نتيجة انفاق ١٠٠٠ جنيه في الاعلان عن سلعتها ؟

المبيعات (الماضية أو الحالية أو المتوقعة) • (ب) مبلغ مماثل لما ينفقه المنافسون • (ج) زيادة مئوية عن المبلغ الذي أنفق في العام الماضي ... وهكذا •

(٣) وسائل الاعلان الواجب استخدامها • ومن هذه الوسائل : الراديو التليفزيون ، الجرائد ، الملصقات •

(٤) الاعتماد على وكالات الاعلان المتخصصة أو قيام المشروع بالعمليات الفنية في الاعلان • ومتى يتم اتخاذ قرارات في هذه المشاكل تصبح سياسات •

سياسة منافذ التوزيع :

يقابل كل مشروع صناعي مشكلة تحديد منافذ التوزيع ، وهناك صريقتان أساسيتان للتوزيع هما : (١) البيع المباشر • (٢) استخدام الوسطاء •

وقد يكون البيع المباشر • اما بافتتاح محال تجزئة يملكها المنتج • أو بالبريد أو بالطواف بمنازل المستهلكين • أما البيع بواسطة الوسطاء فقد يكون بواسطة وسيط واحد (تاجر تجزئة) أو بواسطة وسيطين (تاجر جملة - تاجر تجزئة) أو بواسطة ثلاثة وبسطاء (وكيل - تاجر جملة - تاجر تجزئة) •

سياسة النقل والتخزين :

ومن السياسات الواجب رسمها • ما يتعلق بوسيلة أو وسائل النقل الواجب استخدامها في التوزيع • وهناك عدة وسائل منها : (١) السكك الحديدية • (٢) السيارات (٣) الطائرات • (٤) النقل النهري • كما أنه من الضروري اتخاذ قرارات عن المخازن الواجب استخدامها فهناك مخازن خاصة يقوم المشروع بإنشائها وهناك مخازن مملوكة لآخرين يطلق عليها مخازن عمومية •

سياسات البيع :

ومن السياسات البيعية التي يتطلب الأمر رسمها :

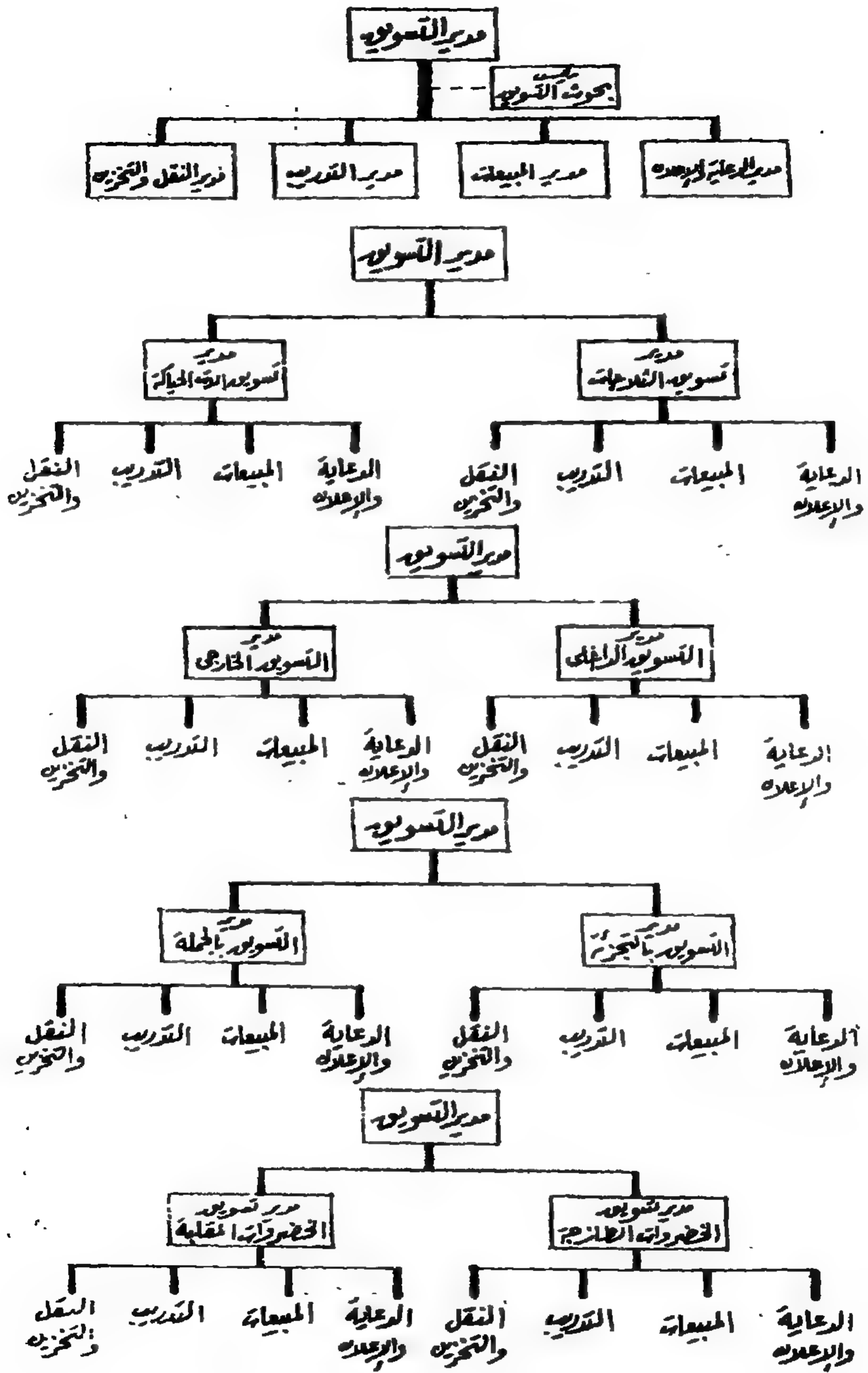
- (١) تقرير نوع خدمة البيع الواجب تقديمها للعملاء ومداه .
- (٢) نوع الائتمان وشروطه وطرق التحصيل .
- (٣) مدى الضمان وشروطه .
- (٤) استعداد المشروع (أو عدم استعداده) لقبوع البضائع المرتجعة .
- (٥) مدى اتباع سياسة المبادلة في المعاملة (أى الشراء المتبادل) .
- (٦) مدى اتباع سياسة التأجير وشروطه .

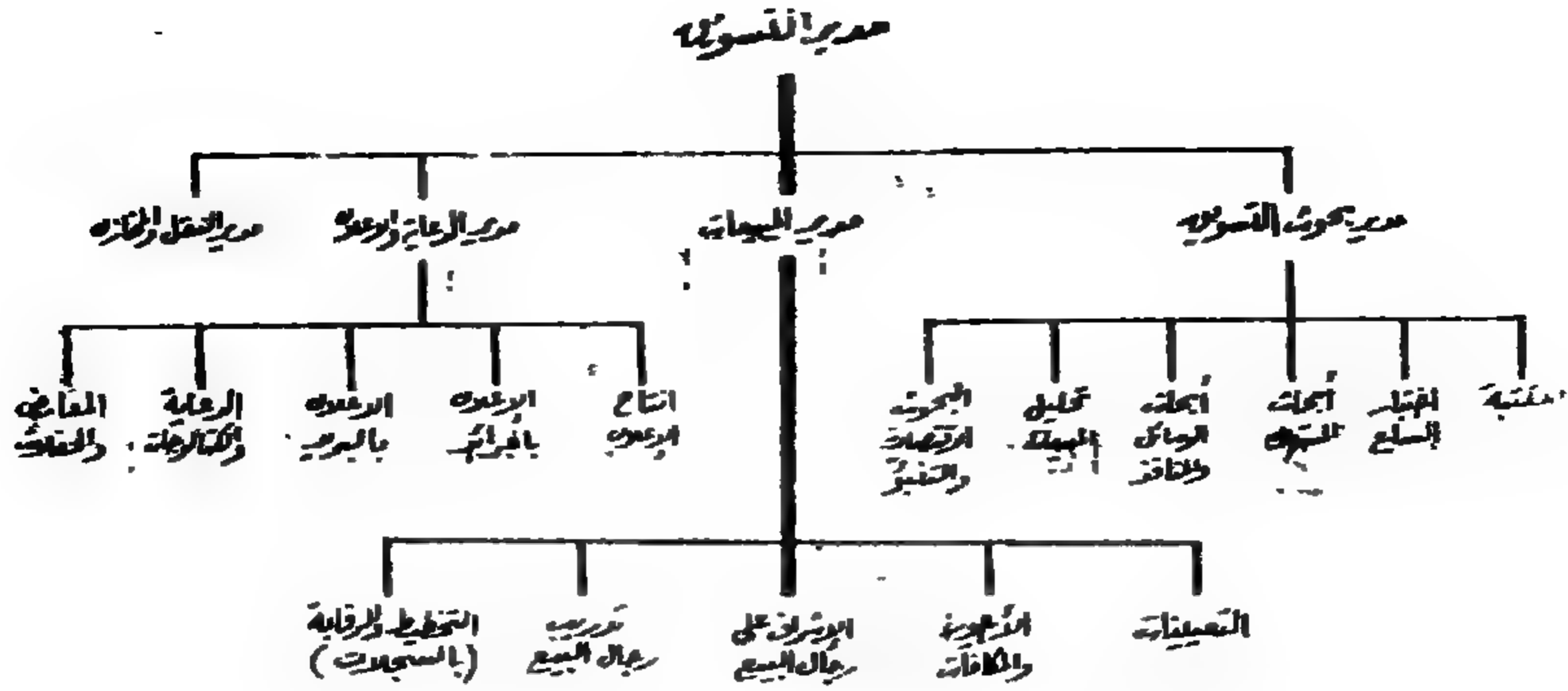
خطه التسويق :

التخطيط للتسويق أساسى . وله أولوية على جميع أنواع التخطيط فى المشروع كما سبق أن بينا . فالتخطيط الطويل الأجل للمبيعات يحدد الاستثمارات الرأسمالية كما أن التخطيط القصير الأجل يحدد تخطيط الانتاج (المبيعات — البضاعة الجاهزة = المطلوب انتاجه) . والمطلوب انتاجه بالتالى يحدد المطلوب شراؤه من المواد الخام ، كذلك يحدد القوى العاملة المطلوبة ..

تنظيم الجهود التسويقية

تبدأ عملية تنظيم التسويق بتقسيم الجهود التسويقية فى وحدات ادارية وبشكل يمكن استنادها إلى أشخاص . وهناك عدة طرق لتقسيم الواجبات فى مجموعات : حسب السلعة ، حسب المرحلة ، حسب نوع العميل ، حسب الموقع ، وأخيرا حسب طبيعة الأعمال ذاتها . وفيما يلى نماذج من التنظيم تبين الطرق المختلفة المذكورة .





التوجيه في التسويق

إن تشجيع رجال التسويق ورفع روحهم المعنوية • من أهم عناصر إدارة التسويق • والقيادة بعث الحياة في إدارة التسويق من أجل تحقيق أهدافها • فالعلاقات الانسانية واتجاهات رجال التسويق تلعب دورا كبيرا • ولا شك • ان الحاجة الى وجود شبكة من الاتصال ضرورية • في سبيل تحقيق أهداف إدارة التسويق • وتتطلب القيادة التسويقية التنسيق بين الأعمال المختلفة وتنمية روح التعاون الاختياري بين رجال التسويق •

الرقابة في التسويق

الرقابة في التسويق هي التأكد أن ما تم (أو يتم) في التسويق مطابق لما يجب أن يتم • وعناصر الرقابة في التسويق هي :

- (١) تحديد المعايير الرقابية في التسويق • (٢) قياس النتائج التسويقية •
- (٣) معرفة أسباب الانحراف في التسويق والعمل على تلاشيها • والرقابة في التسويق أصعب بكثير من الرقابة في الانتاج : فالانتاج يتعلق بخلق منفعة تكوينية يمكن قياسها ، أما التسويق فهو يتعلق بخلق : (١) منفعة مكانية • (٢) منفعة زمنية • (٣) منفعة حيازية فلا يمكن وضع أسس كمية للرقابة لاختلاف طبيعة الجهود • كما وأن التسويق يشمل عدة وظائف مختلفة ومتنوعة ويصعب قياس فاعليتها لارتباطها بالعنصر

الانسانى . فلم يتمكن العلم بعد من معرفة مدى فاعلية صرف ١٠ جنيه
للاعلان على زيادة المبيعات في حين أنه في الانتاج يمكن معرفة أثر تغيير
آله على معدل الانتاج .

وفيما يلى عدة معايير رقابية في التسويق :

أولا - معايير بالنسبة للبائع :

- (١) حجم المبيعات لكل بائع .
- (٢) أرباح المبيعات لكل بائع (الإيرادات مطروحا منها التكاليف) .
- (٣) عدد المكالمات التليفونية أو المكالمات الشخصية التي يجب أن
يقوم بها البائع كل أسبوع مثلا .
- (٤) متوسط حجم الصفقة التي يقوم باتمامها البائع .
- (٥) عدد الحسابات الجديدة التي يقوم باتمامها البائع (كل ستة شهور
مثلا) .

ثانيا - معايير بالنسبة للمنطقة البيعية :

- (١) حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة بيعية معينة .
- (٢) تكاليف المبيعات بالنسبة للمنطقة .
- (٣) إيرادات المبيعات بالنسبة للمنطقة .
- (٤) عدد العمال بالنسبة الى حجم المبيعات .

وتعتبر الميزانيات التقديرية للمبيعات والإيرادات والتكاليف من أهم
الأدوات الرقابية .

كما تعتبر خرائط المناطق البيعية التي سبق ذكرها - من أهم
الأدوات الرقابية في التسويق .

أسئلة

- ١ — ما هو المقصود بالمصطلح « التسويق » ؟
- ٢ — ما هو الفرق بين التسويق والبيع ؟
- ٣ — المستهلك أساس التسويق — ما رأيك ؟
- ٤ — هل يختلف التسويق باختلاف نوع السلع ؟ كيف ؟
- ٥ — ما هو المقصود بالتخطيط للتسويق ؟
- ٦ — التخطيط للتسويق أساسى ، وله أولوية على جميع أنواع التخطيط فى المشروع • اشرح هذه العبارة بالتفصيل ••
- ٧ — ما هو المقصود بالسياسات التسويقية ؟ وما هى أنواعها ؟
- ٨ — أرسم بعض الخرائط التنظيمية مبينا الطرق المختلفة لتجميع النشاطات التسويقية فى المشروع •
- ٩ — اكتب وصفا وظيفيا لمدير تسويق فى إحدى الشركات الكبيرة التى تقوم بإنتاج وتوزيع آلات النسيج •
- ١٠ — طلب اليك تنظيم إدارة التسويق فى أحد المشروعات الاستخراجية • ماذا تعمل ؟
- ١١ — تلعب « القيادة التسويقية » دورا كبيرا فى نجاح المشروعات • اشرح ذلك بالتفصيل •
- ١٢ — تعتبر الرقابة فى التسويق مهمة أكثر تعقيدا من الرقابة على الإنتاج — لماذا ؟
- ١٣ — اذكر عددا من المعايير الرقابية التى يمكن استخدامها للرقابة على مجهودات رجال البيع •
- ١٤ — أرسم نموذجا لميزانية تقديرية للمبيعات مبينا أهميتها كأداة رقابية •
- ١٥ — ما هى العلاقة بين التسويق والإنتاج •

الفصل الحادى والعشرون

الادارة المالية (١)

فى هذا الفصل نتعرض للأصول العلمية
للادارة المالية وذلك تطبيقا لمبادئ
الادارة التى أوردناها سابقا • وعلى هذا
فلن نتعرض مرة أخرى لتلك المبادئ
الا فيما يتعلق مباشرة بالناحية المالية •
فالفرض من هذا الفصل هو إذا اوضح
كيفية تطبيق مبادئ الادارة فى التمويل
ومراقبة استخدام الأموال دون الدخول
فى التفاصيل :

فى مفهوم الادارة المالية :

لا يمكن اتمام الأعمال دون أموال ، فالأموال ضرورية لدفع الأجور
والمرتبات وشراء المواد الخام واللوازم والعدد والآلات • الخ •
وتشمل الادارة المالية كل ما يتعلق بالأموال فى المشروع من
الحصول عليها (التمويل) واستخدامها الاستخدام الأمثل •

التخطيط المالى

كلما تعقدت أعمال المشروع زادت أهمية التخطيط المالى •
فالتمويل العشوائى له أخطاره الكثيرة خصوصا فى أحوال الدورة
التجارية Business Cycle والتغيرات الفنية وحالات التوسع • غفى
الدورة التجارية — حيث توجد تقلبات فى مستوى النشاط الاقتصادى
بصفة دورية — تصبح عملية التمويل من الأمور الشائكة نظرا لروح
التشاؤم التى تسود ميدان الأعمال • وتؤثر الاختراعات الفنية تأثيرا

(١) للتوسع راجع كتاب «الادارة المالية» للمؤلف •

كبيراً على مركز المشروع المالى ، ويلاحظ الكثيرون المخاطر التى تعرضت لها شركات انتاج الراديو عندما زحف التليفزيون أو منتجو السينما الصامتة عندما ظهرت السينما الناطقة • كل هذه الاختراعات الفنية تؤثر فى المركز المالى للمشروعات التى لم تدخل فى حساباتها مثل هذه التغيرات وهو ما يحدث نتيجة التمويل العشوائى (أى التمويل بدون تخطيط) •

سياسات التمويل :

تقابل كل مشروع مشكلة اتخاذ قرار بخصوص طريقة التمويل •
فهناك طريقتان من طرق التمويل :

(١) تمويل قصير الأجل ويشمل : (أ) الائتمان التجارى فى صورة أوراق دفع ، أو حسابات تحت الطلب ، أو (ب) قروض من البنوك بضمان أو بدون ضمان •

(٢) تمويل طويل الأجل ويكون بواسطة (أ) الأسهم (ب) السندات (ج) أرباح مستثمرة فى أصول متغيرة (د) بيع أصول ثابتة غير مطلوبة (هـ) رهن بعض الأصول (و) تصفية بوالص التأمين •

الأسهم والسندات :

يمكن تعريف السهم بأنه « جزء من رأس مال الشركة المساهمة يقدمه المساهم مقابل اشتراكه فيها ويدفعه كله أو بعضه للمؤسسين مع التعهد بدفع الباقى للشركة بعد تأسيسها بناء على طلبها • • ويكون قابلاً للتداول أو التحويل وبدون توقف على رضا بقية المساهمين فيها » •

وتقسم الأسهم من حيث توزيع الأرباح وسداد قيمتها عند التصفية إلى :

- (١) أسهم ممتازة مجمعة الأرباح وأسهم ممتازة غير مجمعة الأرباح •
- (٢) أسهم عادية •

(٣) أسهم تمتع أو انتفاع : السهم الذى يعطى للمساهم عند استهلاك سهمه الأسمى .

(٤) حصص تأسيس : حصص المؤسسين لأجل مكافأة احتكار أو امتياز يصعب تقدير قيمته بالنقود .

وتقسم الأسهم من حيث طريقة الوفاء بسداد قيمتها الى :
(١) أسهم نقدية تعطى للمكتتبين فى مقابل دفع قيمتها نقداً • (٢) أسهم عينية : تعطى للمساهم فى مقابل ما قدمه لشركة من أعيان كعقار أو آلات أو أثاث •

وتقسم الأسهم من حيث ملكيتها الى : (١) الأسهم الاسمية : التى يذكر أسماء أصحابها فى دفاتر الشركات ولا يجوز التنازل عنها الا بالقيود فى دفاتر الشركات • (٢) الأسهم لحاملها : يعتبر الحامل لآى سهم من هذه الأسهم مالكا لها •

أما السند فهو جزء من قرض يعقد بالاكتتاب ويثبت فى صك قابل للتداول يسلم للمقرض ويتعهد فيه المقرض بدفع فوائده السنوية ، ويرد قيمته فى ميعاد لا يتجاوز مدة بقائه • وتقسم السندات الى : (١) سندات مضمونة ويكون لحملة هذه السندات حق رهن أو امتياز على ممتلكات الشركة (٢) سندات عادية لا يكون لحملة هذه السندات حق رهن •

رأس المال الثابت ورأس المال العامل :

من بين الأمور الهامة التى يجب التخطيط لها مسألة تحديد رأس المال الثابت Fixed capital ورأس المال العامل Working capital فتحديد رأس المال الثابت ورأس المال العامل — فى الواقع — يحدد الطريق المالى الذى سيعمل فيه المشروع • ويمكن تعريف رأس

المال الثابت بأنه رأس المال الذى لا يتغير — الى حد كبير — أثناء سير الأعمال فى المشروع ، بمعنى أنه لا يتغير من ناحية الشكل وهو غير قابل للتداول • وفى الاحوال العادية لا يتم تحويل رأس المال الثابت الى نقدية • ومن أمثلة رأس المال الثابت : الأراضى ، المباني ، الآلات .
الاثاث وغير ذلك •

أما رأس المال العامل فغالبا ما يتم تحويله الى نقدية وذلك أثناء سير الأعمال فى المشروع • ويتخذ رأس المال العامل أشكالا عديدة منها : النقدية ، المواد الخام ، المواد تحت التشغيل ، بضاعة تامة الصنع ، أوراق قبض ، وحسابات تحت الطلب •

وحجم رأس المال الثابت يحكم مستوى الانتاج أو التشغيل فى المشروع • أما رأس المال العامل فيجب ان يكون كافيا لمقابلة المصاريف المطلوبة من الوقت الذى تشتري فيه المواد الخام الى الوقت الذى يتم فيه دفع ثمن البضاعة التامة الصنع من المشتريين • ويختلف معدل رأس المال العامل الى رأس المال الكلى من مشروع الى مشروع •

العوامل التى تؤثر فى تحديد رأس المال العامل :

ان العوامل التى تؤثر على دورة الأعمال فى المشروع تحدد كمية رأس المال العامل • فنجد مثلا ان اجمالى مبيعات المشروع ومستوى أسعار المواد الخام المشتراة ودرجة النقل المطلوبة ، والمشاكل التى تحدث فى تحصيل أوراق القبض تؤثر تأثيرا كبيرا على احتياجات رأس المال العامل •

فاذا كانت أثمان المواد الخام المشتراة تدفع فورا زادت احتياجات رأس المال العامل بعكس الشراء بالأجل • وإذا كانت المؤسسة تبيع بالأجل بدلا من البيع النقدي فان احتياجاتها من رأس المال العامل تكون أكبر وهكذا ••

ومن ناحية أخرى اذا كانت المدة بين شراء المواد الخام وتصنيعها وبيعها كبيرة ، كان احتياج المشروع من رأس المال العامل أكبر مما لو كانت هذه الفترة بين الشراء والبيع قصيرة وهكذا ..

تنظيم الادارة المالية

كلما تعددت الأعمال المالية بالمشروع وتعددت كانت الحاجة شديدة لتنظيمها • وفيما يلي الأعمال المالية بصفة عامة :

(١) العمليات المتعلقة بالأسهم والسندات من : طبع واصدار وتسليم وتسجيل •

(٢) العمليات المتعلقة بأرباح الأسهم وفوائد السندات •

(٣) العمليات المتعلقة بالصرف والقبض (الخزينة) •

(٤) الأبحاث والأعمال المتعلقة بتحديد السياسات المالية ومراجعتها •

(٥) العمليات المحاسبية •

وفي الشركات الكبيرة غالبا ما تسند الأعمال الآتية الى الادارة المالية :

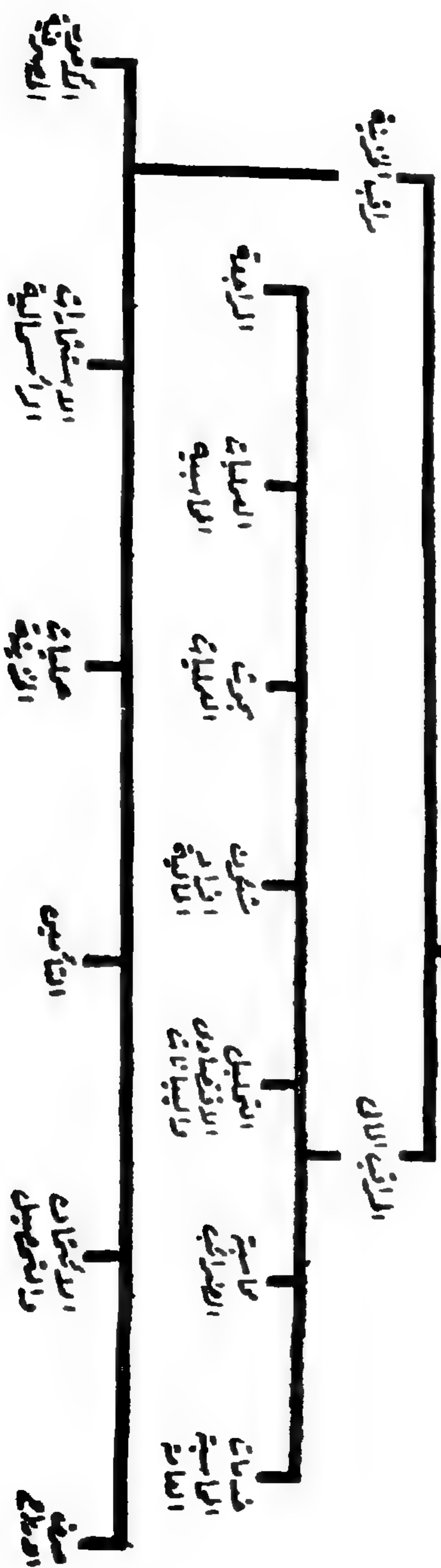
(٦) تجهيز تقارير الضرائب •

(٧) استثمار الأموال الزائدة في المشروع في أوراق مالية (مضمونة) •

(٨) حسابات التكاليف •

وفيما يلي خريطة تنظيمية لادارة مالية في مشروع كبير •

میں نے اس کو



الرقابة المالية

الرقابة المالية موضوع حيوى لأنه يتعلق بكيان المشروع ، فكل ما يحدث فى المشروع أو خارجه ينعكس أثره على الناحية المالية للمشروع • وقد سبق أن عالجنا كثيرا من موضوعات الرقابة بصفة عامة ، حيث شرحنا معدلات التحاليل المالية وخرائط نقطة التعادل والميزانيات التقديرية • الخ •

أسئلة

- ١ — ما هو المقصود بالتمويل العشوائى ؟
- ٢ — ما هى العلاقة بين التخطيط للتمويل والتخطيط للمبيعات ؟
- ٣ — اشرح الطرق المختلفة للتمويل ؟
- ٤ — ما هو الفرق بين السهم والسند ؟
- ٥ — أذكر الأنواع المختلفة للأسهم •
- ٦ — ما هو الفرق بين رأس المال الثابت ورأس المال العامل ؟
- ٧ — ما هو المقصود بالتخطيط المالى ؟
- ٨ — ارسم نموذجا لتنظيم ادارة مالية لأحد المشاريع الصناعية •
- ٩ — اشرح المقصود بقولنا ان « الرقابة المالية تؤثر وتتأثر بكيان المشروع » •
- ١٠ — ما هو المقصود بمعدلات التحاليل المالية ؟ وكيف يمكن الاستفادة منها ؟

١١ — اذا أمكنك الحصول على المعلومات الآتية من ميزانية احدى الشركات :

نقدية بالصندوق (الجنيهاً)	١٠ر٠٠٠
نقدية بالبنك	٣٠ر٠٠٠
أوراق قبض	٥٠ر٠٠٠
بضاعة جاهزة	٣٠ر٠٠٠
أوراق دفع	٦٠ر٠٠٠
أرباح قبل التوزيع على الشركاء	١٠ر٠٠٠
رأس المال	١٠٠ر٠٠٠

فما هو : (١) معدل السيولة • (٢) المعدل النقدي •
(٣) معدل العائد على رأس المال • ثم بين بالتحليل المركز
المالى للمشروع •

١٢ — ما هو المقصود بنقطة التعادل ؟ وكيف يمكن تحديدها ؟ وما هى
الفوائد التى يمكن لمشروع عام أن يجنيها من دراسته لنقطة
التعادل ؟

* * *

الفصل الثاني والعشرون

إدارة الأفراد

في هذا الفصل نعرض الأصول العملية
لإدارة الأفراد تطبيقاً لمبادئ الإدارة
التي أوردناها وعلى هذا فلن نتعرض
مرة أخرى لتلك المبادئ إلا فيما يتعلق
مباشرة بالأفراد . فالغرض من هذا
الفصل ينحصر في إيضاح كيفية تطبيق
مبادئ الإدارة في موضوع متخصص
دون الدخول في التفاصيل .

في مفهوم إدارة الأفراد :

إن نجاح أي مشروع يتوقف — إلى حد كبير — على درجة فاعلية
المستخدمين في أدائهم للأعمال ، وهذا يتوقف بالتالي على قدرة
المستخدمين ومهارتهم ورضاهم واستعدادهم للتعاون . من هنا جاءت
أهمية إدارة شؤون الأفراد على أساس سليمة . فإدارة الأفراد تتعلق
بتهيئة قوة العمل في المشروع وجعلها ماهرة وراضية ومساعدة للتعاون
في تنفيذ أعمال المشروع بصفة مستمرة . وقبل أن نتكلم عن التخطيط
لشؤون الأفراد سنبحث — باختصار — في طبيعة الإنسان .

في طبيعة الإنسان الفرد (1) :

الإنسان الفرد شيء مادي مستقل ، فهو مستقل عن العالم الذي
يعيش فيه وفي نفس الوقت يعتبر جزءاً من هذا العالم . والإنسان
— كشيء مادي — لا يعتبر في حد ذاته إنساناً . فالإنسان شيء حي
أيضاً له القدرة على التكيف ، له القدرة على التوازن الداخلي (مع
العالم الخارجي) ، له قدرة الاستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث

(1) Barnard, Thé Functions of the Executive. PP. 10

داخل ذاته وخارجة عنه • وعلى هذا يقال ان الانسان شئ بيولوجى
بالاضافة الى أنه شئ مادى •

ليس هذا فحسب وانما الانسان مخلوق اجتماعى بطبيعته فلا يمكن
أن يعيش الا مع الانسان • والدليل على أن الانسان مخلوق اجتماعى
هو وجود نوعين من الجنس (الرجل والمرأة) وحاجتهما الى بعضهما ،
كذلك الى وجود « الأبوية » حيث تنشأ العلاقة بالضرورة بين الابن
والأب والأم •

من هذا التحليل نخرج بحقيقة ثابتة هي أن الانسان : (١) شئ
مادى • (٢) شئ بيولوجى حتى • (٣) شئ اجتماعى • والانسان كشيء
مادى لا يمكن أن يحتل مكان الانسان الآخر • وكون الانسان شئ
بيولوجى فاننا نتوقع صراعه فى منافسة الآخرين نحو المأكل بصفة خاصة
والبقاء بصفة عامة • والعلاقات التى تنشأ بين الانسان الفرد تختلف
عن العلاقات بين الأشياء المادية البحتة فى أن الخبرة والتكيف تؤثر
على تصرفات الأفراد (ربما بنسب مختلفة) وعلى هذا فرد الفعل أو
ردات الأفعال بين فردين عبارة عن مجموعة من الانفعالات فى التصرفات
الاجتماعية •

والانسان كشيء حتى له حاجات ، مثل المأكل والمشرب والملبس
والمسكن وكلها ضرورية لبقائه • والانسان كشيء اجتماعى له حاجات
اجتماعية مثل شعوره بالانتماء الى مجموعة معينة وشعوره باحتلال
مركز اجتماعى معين وشعوره برضى الناس عنه ••• ويختلف الانسان
الفرد عن الحيوان فى أن لديه القدرة على التفكير وله حاجات فكرية
(تغذية عقلية) • وفى النهاية فلانسان حاجات روحانية تتعلق بخالق
الكون •

وعلى هذا يمكن تلخيص الحاجات الانسانية كما يلى :

- (١) حاجات جسمانية •
- (٢) حاجات اجتماعية •
- (٣) حاجات فكرية •
- (٤) حاجات روحانية •

ولما كان الانسان الفرد يحتاج الى اشباع كل هذه الحاجات المذكورة ، ولما كان يعجز بمفرده عن تحقيقها ، فانه يلجأ الى التعاون مع الآخرين في سبيل تحقيقها • ومن هنا نخرج بحقيقة أساسية هي :

ان الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم • وعلى هذا :

إذا كانت المنظمة غير قادرة على إيجاد مشجعات كافية لاجداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد ، فانها (المنظمة) ستلاشى — الا اذا تمكنت من تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لاجداث العزيمة والتعاون للعمل ، حتى يمكن تحويل اللامبالاة الى عمل ايجابي (١) •

من حتميات الأمور في الادارة ، اذا ، النظر الى الفرد في المنظمة على انه انسان — لا كسلعة تباع وتشتري مثل السلع الأخرى ، يخضع لقانون العرض والطلب ، اذا زاد عرضه في السوق قلت أجرته وساعت شروط استخدامه ، واذا زاد عليه الطلب ، زادت أجوره وتحسفت شروط استخدامه •

التخطيط في شئون الأفراد

التخطيط للأفراد يشمل التنبؤ بما ستكون عليه شئون الأفراد في المستقبل مع الاستعداد لها • وفيما يلي عرض لهذه الشئون الواجب تخطيطها :

(1) Barnard, Thé Functions of the Exécutive.

١ — حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها ومكافآتها
المادية •

٢ — الحصول على المستخدمين اللآزمين لشغل هذه الوظائف •

٣ — تهيئة المستخدمين للعمل (بالتعريف والتدريب والترقية) •

٤ — نظم العمل (ساعات العمل ومواعيده والاجازات والغياب
... الخ) •

٥ — الخدمات المختلفة •

٦ — إنهاء الخدمة (ببلوغ سن التقاعد أو بالاستقالة أو
بالفصل ... الخ) •

وسنتكلم فيما يلى فى موضوع حصر الوظائف وتحليلها وتحديد
متطلباتها ثم نستعرض سياسات الأفراد المختلفة •

حصر الوظائف وتحليلها وتحديد متطلباتها :

من أهم عمليات التخطيط فى شؤون الأفراد حصر الوظائف
وتحليلها • وحصر الوظائف هو معرفة الأعمال المطلوب القيام بها
كما ونوعا • والدراسة النوعية للوظائف تسمى « تحليل الوظائف »
Job Analysis وهى دراسة انتقادية للوظائف لمعرفة طبيعتها
والواجبات المكونة لها • ويمكن الحصول على بيانات تحليل الوظائف
اما باستشارة خبراء الادارة فى حالة ما إذا كان المشروع جديدا
أو بتوجيه أسئلة إلى الموظفين أو بملاحظتهم أثناء عملهم • ويتم
كتابة واجبات كل وظيفة فى نموذج خاص يعطى اسما ورقما •
ويطلق عليه الوصف الوظيفى (لوظيفة معينة بالذات) •

وبعد حصر نوع الوظائف المطلوبة يتم تقرير المواصفات المطلوبة
من شاغلى تلك الوظائف ويتم كتابة ذلك أيضا فى نماذج خاصة ،
يطلق عليها وصف شاغل الوظيفة ويحوى بيانات عن : السن ،
الجنس ، الشهادات العلمية ، الخبرات ، مستوى الذكاء ، المظهر
العام ، والخصائص الجسمانية وغير ذلك من البيانات •

عدد الأشخاص المطلوب تعيينهم :

- يتوقف عدد الأشخاص المطلوب تعيينهم على :
- (أ) كمية العمل المطلوب تنفيذه ، وهذا يتوقف على الطريقة التي يتم بها هذا التنفيذ •
- (ب) معدل الاستقالات والفصل وانتهاء الخدمة والغياب •

سياسات الأفراد

يجد كل مشروع ضرورة رسم سياسات الأفراد التالية :

- ١ — سياسات التعيين •
- ٢ — سياسات التدريب •
- ٣ — سياسات الترقية •
- ٤ — سياسات التعويضات المادية وغير المادية (الخدمات) •
- ٥ — سياسات إنهاء الخدمة •

وسنعالج هذه السياسات باختصار على التوالى :

سياسات التعيين :

إن اختيار الشخص الملائم للوظيفة من أهم الأمور في إدارة الأفراد • وتواجه المشروعات عدة مشكلات متعلقة بتعيين الموظفين • وفيما يلي مجموعة من هذه المشكلات التي يجب اتخاذ قرارات بشأنها لتكون بمثابة قواعد يلتزم الإداريون بتطبيقها •

- التعيين من داخل المشروع (بالنقل أو الترقية) ، أو من خارجه •
- التعيين على أساس شهادات علمية أو اجتياز اختبارات شفوية أو تحريرية ، أو على أساس الخبرة التي يتمتع بها المتقدم للوظيفة •

— تعيين الموظفين تعييناً دائماً أو تعييناً تحت الاختبار •

— الحد الأدنى من الشروط الصحية •

— مصادر الحصول على الموظفين (قائمة الانتظار ، المستخدمين الحاليين أو السابقين ، الأقارب والأصدقاء ، الجامعات ومعاهد التعليم ، مكاتب التوظيف المتخصصة ، الاعلان في الجرائد والمجلات) •

وسنعالج فيما يلي بعض أنواع الاختبارات التي تعمل للمتقدمين للوظائف :

الاختبارات :

إن سياسة عمل اختبارات المرشحين للوظائف تقلل كثيراً من خطورة الحكم بصلاحيه (أو عدم صلاحية) موظف بناء على شهادته التي يتقدم بها • ويمكن التمييز بين عدة أنواع من الاختبارات :

اختبارات الذكاء : وهي اختبارات للقدرات العقلية والوعى العقلى للفرد ، وغالباً ما تحوى هذه الاختبارات على مشكلات تحتاج إلى استدلال أو تدليل شفوئى •

اختبارات فنية : والمقصود منها تبيان قدرة الفرد على تنفيذ عمليات معينة مثل تصليح آلة دقيقة أو تشغيل محرك كهرباء ... الخ •

اختبارات الشخصية : وبها تقاس تصرفات الشخص العسامة وانفعالاته وردات أفعاله •

اختبارات الميل : وبها يعرف ميل الفرد نحو عمل معين •

سياسات التدريب :

لكي تتم الأعمال على خير وجه يجب تدريب الأفراد على القيام بواجباتهم • وهناك فرق بين التدريب والتعليم • فالتعليم معرفة عامة ، أما التدريب فمعرفة وخبرة شخصية تقوم المؤسسة بتهيئتها لموظفيها • ويحدث التدريب في المشروع سواء كان هناك برامج تدريبية معتمدة أو لا يوجد (وفي الحالة الأخيرة يسمى التدريب عشوائيا لا إراديا) • وقد يكون التدريب (١) أثناء الوظيفة ذاتها (٢) كما قد يكون التدريب في شكل محاضرات ومناقشات (٣) وأخيرا قد يكون التدريب بالمراسلة • هذا وقد يكون التدريب جماعيا (أى يشمل عددا كبيرا من الأشخاص) كما قد يكون التدريب فرديا • ولا يشمل التدريب الموظفين فقط وإنما يشمل (ويجب أن يشمل) العمال أيضا ، فالتدريب فوائد كثيرة منها :

- ١ — يزيد التدريب من الكفاية الانتاجية •
- ٢ — يقلل التدريب من الحوادث والأخطاء •
- ٣ — يساعد التدريب على ثبات قوة العمل ومرونتها ، وذلك بإمكان إحلال الموظفين محل بعضهم في حالة غياب أحدهم أو بعضهم •
- ٤ — يساهم التدريب في رفع الحالة المعنوية للموظفين والعمال •

سياسات الترقية :

الترقية هي نقل المستخدم إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة • وهناك عدة أسس للترقية :

- ١ — الترقية بالأقدمية حيث يتم ترقية المستخدم بمرور الزمن بصرف النظر عن شهاداته أو خبراته أو قدرته •

٢ — الترقية بالشهادات حيث يتم ترقية المستخدم على أساس حصوله على شهادات أعلى من التي يحملها •

٣ — الترفيه بالاختبار (بالباء) وفيها يتم ترقية الموظف بعد نجاحه في اختبارات شفوية او تحريرية تعقد لهذا الغرض •

٤ — الترفيه بالاختيار (بالياء) وفي هذه الحالة يقوم الرئيس باختيار من يصلح للوظيفة الجديدة بناء على تقديره هو وقد يدخل في اعتباره العوامل الأخرى مثل الشهادات أو الأقدمية ... الخ •

ولكل من هذه الطرق مزايا وعيوب • إلا أنه من المبادئ المقررة في الترقية :

١ — أن تكون الترقية على أساس الأصلح (لا وساطات أو محسوبيات) •

٢ — أن تكون الترقية للوظائف العليا من بين المستخدمين داخل المشروع كلما أمكن ذلك •

٣ — أن تتم الترقية بموافقة الرئيس المباشر للموظف الذي تقرر ترفيته •

٤ — أن يعلم الجميع بشروط الترقية مقدما (١) • ويتم تنزيل الرتبة — وهي عكس الترقية — إما : (١) لسوء الاختيار • (٢) أو إجراء تاديبى من جانب الإدارة •

سياسات التعويض المادى :

لا يمكن أن يعمل الموظفون والعمال — فى ظل النظم الاقتصادية التى نتركز على المال — دون أن يدفع لهم أجر كتعويض مادى

(١) لاحظ أنه من الضرورى أن يكون فى المشروع سلم للوظائف وفرص للترقية ، والا انتاب الموظفون نوع من اللامبالاة •

لجهوداتهم • وقد فكر الكثيرون من رجال الأعمال والعلماء والفلاسفة — على مر الزمن — في أحسن طريقة لدفع الأجور • ويمكننا القول بوجود طريقتين أساسيتين لدفع الأجور (١) :

- ١ — الأجر الزمني : حيث يدفع مبلغ معين لكل وقت معين قضاه المستخدم في العمل بصرف النظر عن العمل الذي قام به •
- ٢ — الأجر بالقطعة : حيث يدفع مبلغ معين لكل وحدة من الوحدات المنتجة بصرف النظر عن الزمن الذي استغرقه الموظف أو العامل •

ويعاب على الطريقة الأولى غياب العنصر التشجيعي فمهما زاد المستخدم من إنتاجه فإن أجره لا يزيد وبذلك يستوى من يعمل بجد ومن لا يعمل بجد ، ومن مزايا ثبات دخل المستخدم الذي هو سلاح ذو حدين : فثبات الدخل يوحى بالاستقرار والثبات ، وعلى هذا فالمفروض في المستخدم أن يتفرغ لعمله ، إلا أن ثبات الدخل قد يؤدي، إلى اللامبالاة وعدم الاهتمام •

أما الدفع بالقطعة فهي طريقة تشجع على زيادة الانتاج إلا أنها غير انسانية ، حيث باستخدامها يختلف دخول الأفراد بحسب قدرتهم الجسمية والعقلية •

لذلك اهتم العلماء ورجال الأعمال بتصميم طرق تشمل مزايا الطريقتين • ومن هذه الطرق (١) طريقة فريدريك تايلور (٢) طريقة جانت (٣) طريقة ايمرسون (٤) طريقة روان (٥) طريقة هالسي (٦) طريقة بيدو ... الخ (٧) •

(١) يقال عن المبالغ التي تدفع للموظفين مرتبات ، أما المبالغ التي تدفع للعمال فيطلق عليها أجور •
(٢) للتوسع راجع : إدارة الأعمال الصناعية ، ابراهيم هميمى - مكتبة عين شمس - القاهرة •

إجراءات التعيين :

- فيما يلي الخطوات المختلفة التي تتبع عادة في تعيين العاملين .
- ١ — الاعلان عن الوظيفة في الجرائد والمجلات أو في وسائل الاعلام الأخرى .
- ٢ — استلام طلب الاستخدام ومقابلة مبدئية مع المتقدمين كفرز مبدئي .
- ٣ — عمل اختبارات لاختيار الأصلح من المتقدمين .
- ٤ — دراسة تاريخ المستخدم — شهادته وخبرته .
- ٥ — موافقة مبدئية (أو رفض) من ادارة الأفراد .
- ٦ — موافقة نهائية من الادارة المختصة (١) .
- ٧ — الفحص الطبي .
- ٨ — التعيين .
- ٩ — تعريف المستخدم بالمشروع ، بأهدافه وسياساته ورؤسائه وسلعه .. الخ .

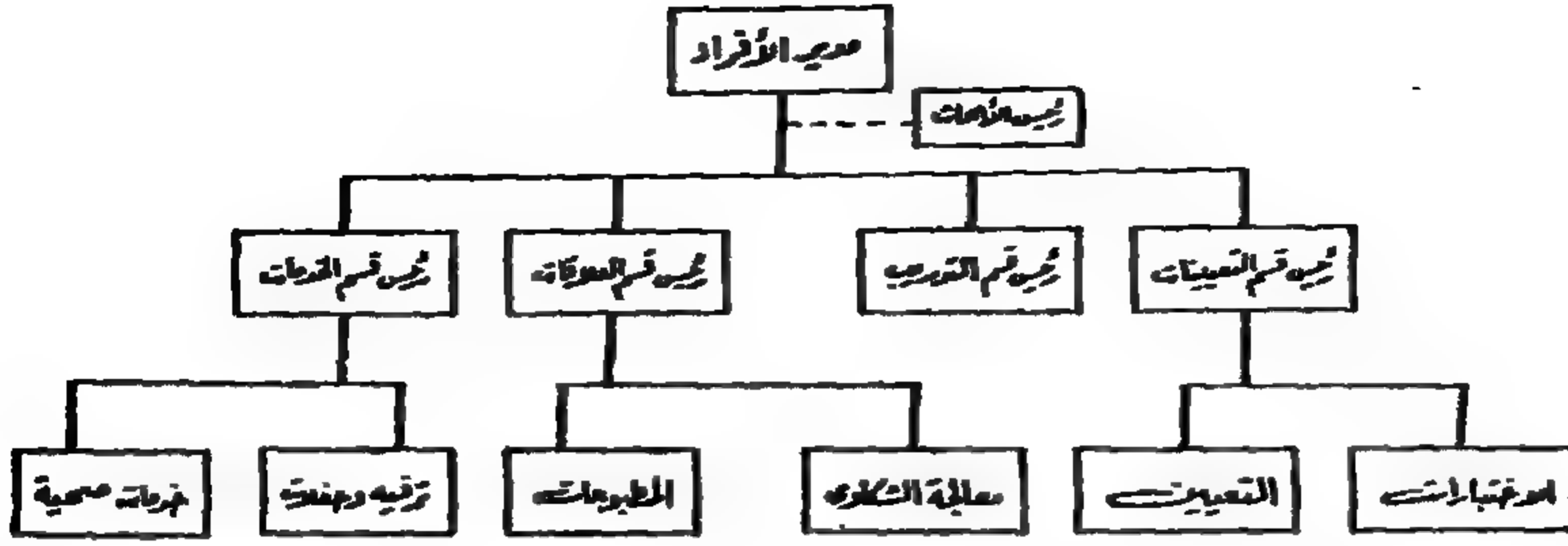
تنظيم شئون الأفراد

يتوقف تنظيم شئون الافراد على طبيعة المشروع وحجمه وأهدافه وسياساته . ويخضع تنظيم شئون الأفراد للمبادئ العامة التي درسناها . والسؤال الذي يواجه إدارة أى مشروع هو :

هل من المفضل تطبيق نظام اللامركزية أو المركزية في شئون الأفراد ؟ ويتوقف الاجابة على هذا السؤال على ظروف المشروع .

وفي الشكل التالى نموذج لخريطة تنظيمية لادارة الأفراد في مشروع متوسط الحجم حيث يظهر بها أربعة أقسام رئيسية خلاف الابحاث هي : التعيينات ، التدريب ، العلاقات ، والخدمات . (لاحظ أن هذا المشروع أخذ — كما يفهم من الخريطة — بنظام المركزية بشئون الأفراد ، حيث تقوم إدارة الأفراد بكل ما يتعلق بشئون الأفراد) .

(١) نحن نرى ضرورة موافقة الرئيس المباشر على تعيين الموظفين بعد موافقة ادارة الأفراد .



الرقابة في شؤون الأفراد

لكي تتم إدارة الأفراد على الوجه الأكمل يجب التأكد من أن قوة العمل في المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة في تحقيق أهداف المشروع • وسنقوم فيما يلي بعرض بعض المؤشرات التي تعتبر أساسية لقياس مدى نجاح برامج إدارة المستخدمين (١) :

- ١ — عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى : فقد يكون طلب النقل ناتجا من سوء الاختيار أو التعيين ... الخ •
- ٢ — عدد الاستقالات الاختيارية في كل إدارة وفي المشروع ككل •
- ٣ — عدد الأشخاص الذين تم فصلهم كإجراء تأديبي •
- ٤ — عدد الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم لعدم حاجة العمل إليهم •
- ٥ — عدد الوظائف الخالية التي ظهرت فجأة ، فيكون ذلك دليلا على سوء التخطيط أو عدم وجوده بالمرّة •

(١) للتوسع في هذا الموضوع راجع المؤلفات الآتية :
Flippo, Principles of Personnel Management,
1961. PP. 69 ff.

Merrihue, Willard ; and Katzell, Raymond, «ERI :
Yardstick of Employee Relations» Harvard Business Review, Vol. 33, No. 6, 1955, P. 91

٦ — كمية العمل التي يقوم الموظف أو العامل بانجازها في زمن معين • (لاحظ ان هذا مقياس لكفايته الانتاجية) •

٧ — كمية العوادم (الأشياء والمواد التالفة) التي نتجت من استخدام كميته معينة من المواد •

٨ — عدد الموظفين والعمال الاحتياطيين ملء وظائف شاغرة •

٩ — مستوى الأجور والمرتبات في المشروع بالنسبة للأجور والمرتبات السائدة في المشروعات المماثلة او في المجتمع ككل •

١٠ — عدد الأشخاص الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية •

١١ — حجم المكافآت التشجيعية التي يحصل عليها الأفراد •

١٢ — عدد مرات الغياب والتأخير •

١٣ — عدد الحوادث ومعدلها •

١٤ — اجمالي مصاريف التأمين المدفوعة لشركات التأمين •

١٥ — عدد الأيام التي أصرب فيها العمال عن العمل •

١٦ — عدد الشكاوى المرسلة الى مكاتب العمل أو الهيئات الحكومية أو النقابية •

١٧ — عدد الشكاوى المرسلة للإدارة بخصوص التعويضات المادية أو ظروف العمل أو الترقية أو النقل ... الخ •

وبالطبع لا يكفي معرفة عدد هذه الظواهر وانما من الضروري معرفة معدلاتها وأسبابها ومقارنتها بالأعوام السابقة وبالمشروعات المماثلة • فيمكن الحصول على معدلات الغياب مثلا بقسمة حالات الغياب طوال العام على عدد الموظفين الثابتين في سجلات المشروع • ويمكن الحصول على معدلات الاستقالة بقسمة عدد الاستقالات على عدد الموظفين الثابتين في السجلات • • وهكذا • ونحن نشير أيضا الى ضرورة دراسة أسباب هذه الحالات ، فالأرقام غالبا ما تكون

مضللة ، كما وأن معرفة الأسباب ضروري لتصحيح أوجه الخطأ أو النقص • ومقارنة هذه المؤشرات بمثيلتها في الأعوام السابقة يفيد في معرفة اتجاهات المستخدمين نحو المشروع على مر الزمن •

وسنصور فيما يلي كشف تقييم الموظفين :

اسم الموظف :

اسم الإدارة :

تاريخ التقييم :

كشف تقييم الموظفين (قياس الجدارة)

ج ج ج	ج	م	ض	ض ج
١ - الأخلاق				
٢ - القدرة على التعلم				
٣ - كمية العمل				
٤ - جودة العمل				
٥ - الحيوية والنشاط				
٦ - المبادرة				
٧ - التعاون مع الآخرين				
٨ - معلوماته عن العمل				
٩ - امكانية الاعتماد عليه				
١٠ - المواظبة				

مبادئ ادارة الأفراد

لادارة الأفراد مبادئ منها :

مبدأ ضرورة الاهتمام بشئون الأفراد :

يتوقف نجاح المشروع — الى حد كبير — على درجة كفاية وفاعلية العاملين فيه ، لذلك فمن الضروري تهيئة قوة العمل اللازمة وجعلها عامرة راضية مستعدة للتعاون وبصفة مستمرة في تنفيذ الأعمال •

مبدأ طبيعة الانسان الفرد :

الانسان الفرد شيء مادي بيولوجي اجتماعي له حاجات جسمانية ونفسانية واجتماعية وفكرية وروحانية (لايمكن اشباعها كلها بالمال) • ويتعاون الافراد مع بعضهم بالقدر الذى تتحقق فيه حاجاتهم ورغباتهم • ويختلف الانسان الفرد عن الآلة فى أن له طاقة بشرية كامنة قابلة للنمو والتطور • (وعلى هذا من الضرورى أن ينظر الى الفرد فى المشروع على انه انسان !!) •

مبدأ الجدارة :

لكى تتم الأعمال على خير وجه يجب أن تكون الكفاءة والقدره على العمل أساس أى نظام للأفراد سواء فى التعيين أو الترقية أو فى الأجر •

مبدأ التعيين :

لتحقيق الكفاية والفاعلية فى اتمام الأعمال يجب تعيين الموظفين على أسس موضوعية أى ربط الوظائف بأحسن القدرات والكفاءات •

مبدأ التدريب :

لكى تتم الأعمال على خير وجه يجب تدريب العاملين فى المشروع « من موظفين وعمال » على أعمالهم الحالية وأعمالهم المستقبلية • فالتدريب (١) يزيد من الكفاية الانتاجية (٢) يقلل من الحوادث والأخطاء (٣) يساعد على ثبات قوة العمل بإحلال الموظفين محل بعضهم فى حالة غياب أحدهم ، كما أنه (٤) يرفع الحالة المعنوية •

مبدأ الترقية :

من الضرورى أن يكون فى كل مشروع فرص كافية ومعروفة للترقية ، وإلا انتاب الموظفون نوع من اللامبالاة • على أن تكون

الجدارة والقدرة على العمل هي أساس الترقية وليس مضي الزمن أو المحسوبية من أى نوع .

مبدأ الأجور والمرتبات :

لكي تتم الأعمال على خير وجه ، يجب أن تكون المرتبات والأجور وكافة التعويضات المادية الأخرى عادلة وكافية : عادلة بالنسبة لمتطلبات الوظيفة ومسئولياتها وطول مدة الخدمة ، وكافية بالنسبة لحياة كريمة (مستوى المعيشة السائد وتكاليف الحياة) .

مبدأ التأديب وحسن النظام :

ان أحسن نظام للتأديب هو النظام الذى يعتمد لا على اللوائح والقرارات وانما على الرقابة الذاتية من جانب الموظفين أنفسهم .

أسئلة

١ — ان الأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذى تتحقق فيه حاجاتهم . ما رأيك ؟ بالتفصيل .

٢ — ما هو المقصود بقولنا « انه يجب النظر الى الفرد فى المنظمة على أنه انسان » ؟

٣ — ما هو الفرق بين حصر الوظائف وتحليل الوظائف ؟

٤ — هل يتوقف عدد الأشخاص المطلوب تعيينهم على كمية العمل المطلوب تنفيذه فقط ؟

٥ — ما هي سياسات الأفراد المختلفة ؟

٦ — ما هو المقصود بالتعيين من داخل المشروع ؟

- ٧ — ما هي مصادر الحصول على الموظفين ؟
- ٨ — اذكر أنواع الاختبارات ثم بين الفرق بينها •
- ٩ — ما هي أسس الترقية ؟
- ١٠ — ماذا يحدث لو لم تكن ترقية المستخدمين على أساس الأصلح ؟
- ١١ — المرتب الثابت سلاح ذو حدين • لماذا ؟
- ١٢ — هل توافق على الأخذ بنظام اللامركزية في شئون الأفراد؟ لماذا ؟
- ١٣ — اذكر بعض المعايير الرقابية لقياس نجاح برامج المستخدمين في كل من الأمور الآتية : (أ) التعيين (ب) التدريب (ج) التعويض (د) الترقية (هـ) الحالة المعنوية •

* * *

الفصل الثالث والعشرون

إدارة الأعمال المكتبية

الفرض من هذا الفصل هو عرض
الأصول العلمية في إدارة الأعمال المكتبية،
تطبيقا للأصول العامة التي أوردناها .
وعلى هذا فلن نتعرض لهذه الأصول مرة
أخرى إلا فيما يتعلق مباشرة بالأعمال
المكتبية دون الدخول في التفاصيل .

في مفهوم الأعمال المكتبية :

في كل المشروعات — مهما كان نوعها — نجد كثيرا من أوجه
النشأ! التي تتعلق بالبريد الصادر والبريد الوارد ، بحفظ المكاتبات
الواردة وصور الخطابات الصادرة ، بتلقى المكالمات التليفونية وإرسالها
(سواء كان ذلك بين إدارات المشروع أو بين المشروع والهيئات
الخارجية) ، وكذلك كل ما يتعلق بالمكاتب من ناحية شكلها وأمكنتها
وترتيبها وصيانتها ونظافتها وإضاءة الحجرات وتهويتها .. وكل
ما يتعلق بالصيانة والنظافة في المكاتب . وتسمى هذه الأعمال « الأعمال
المكتبية » . وهذه العمليات ليست مهمة في ذاتها ، وإنما أهميتها مستمدة
من ضرورتها لمختلف نشاطات المشروع الأخرى . وتسمى إدارة هذه
العمليات إدارة الأعمال المكتبية Office Management أو إدارة
المكاتب .

التخطيط للأعمال المكتبية

يقصد بالتخطيط للأعمال المكتبية مرحلة التفكير واتخاذ القرارات
المتعلقة بالأعمال المكتبية والخاصة بتحديد :

١ — أهداف إدارة المكاتب الواجب تحقيقها .

٢ — مجموعة العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها مثل الآلات المكتبية والحاسبة والمكاتب وآلات الطبع المختلفة والأوراق وأدوات المكتب ... والسعاة ... الخ •

٣ — مجموعة السياسات المكتبية •

٤ — الاجراءات التفصيلية التى تتبع فى تنفيذ العمليات المكتبية •

٥ — الميزانيات التقديرية للأعمال المكتبية •

٦ — وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ العمليات المكتبية الهامة •

أهداف ادارة المكاتب :

تهدف ادارة المكاتب الى تنفيذ الخدمات المكتبية المتعلقة بإدارات المشروع المختلفة بأقل جهد وبأقل وقت وتكاليف • والأعمال المكتبية ليست — كما سبق أن ذكرنا — مهمة فى ذاتها وانما أهميتها مستمدة من ضرورتها لمختلف نشاطات المشروع الأخرى •

السياسات المكتبية :

تجسد الادارة ضرورة اتخاذ قرارات فى مشكلات مكتبية تتكرر باستمرار وفيما يلى نموذج لبعض المشكلات المكتبية :

(١) سياسات تتعلق بالبريد الصادر :

— طريقة الكتابة المبدئية للرسائل الصادرة (عادية — اختزال) •
— طريقة أخذ صور اضافية للرسائل الصادرة (بآلات طبع خاصة أو بالكتابة) •

(٢) سياسات تتعلق بالبريد الوارد من مكتب البريد :

— طريقة فتح الخطابات (باليد أو بآلات حديثة) •
— طريقة قراءة الخطابات والمسؤولين عن ذلك •

— أسس تصنيف الخطابات الواردة تمهيدا لتوزيعها على الإدارات المختصة •

(٣) سياسات تتعلق بالمكاتب والاتصالات بين أجزاء المشروع :

- الشكل المادي للاتصالات (كتابية أو شفوية) •
- طريقة الاتصال (اتصال مباشر بين الموظفين أو بواسطة سعاة) •

(٤) سياسات تتعلق بحفظ البريد الوارد والصادر :

- طبيعة المستندات والخطابات الواجب حفظها وتلك الواجب التخلص منها فوراً •
- أسس الفهرسة (الفهرسة على أساس الاسم أو الموضوع أو المنطقة الجغرافية) •

(٥) سياسات تتعلق بالنماذج المستخدمة في المشروع :

- طبع النماذج أو شراؤها جاهزة •
- أسس صرف النماذج للإدارات المختلفة •

(٦) سياسات تتعلق بالاستعلامات : —

- تسجيل أو عدم تسجيل تحركات الرؤساء الإداريين •
- كيفية التصرف في حالة الزائرين الذين ليس لديهم وقت للانتظار !

(٧) سياسات النظافة والصيانة :

- دورية الصيانة والنظافة •
- طريقة الصيانة والنظافة (يدوية أو بالآلات حديثة) •

(٨) سياسات تتعلق بالتليفونات :

- مدى السماح بالاتصال المباشر بالإدارة العليا •
- مدى السماح بالمكالمات الشخصية •

العناصر المادية الواجب استخدامها في الأعمال المكتبية :

يمكن عرض العناصر المادية اللازمة للأعمال المكتبية في القائمة الآتية :

- (أ) المكاتب •
- (ب) المقاعد « مقاعد المكاتب والمقاعد المخصصة للزائرين » •
- (ج) المفروشات الأرضية •
- (د) أدوات المكتب « أقلام •• حبر •• ألخ » •
- (هـ) تليفونات •
- (و) أوراق للكتابة العادية والكتابة على الآلة الكاتبة وأوراق الاستنسل والكربون •• ألخ •
- (ز) الآلات الكاتبة والحاسبة وآلات الطبع والنسخ •• ألخ •
- (ح) ملفات الحفظ •
- (ط) أدوات التنظيف والصيانة وقطع الغيار •

وتعتبر هذه العناصر المادية أساس الميزانيات التقديرية الواجب القيام بها باعتبارها من أدوات التخطيط والرقابة • ويمكن الاستفادة من نماذج الميزانيات التقديرية السابق تصويرها في رسم الميزانية التقديرية للأدوات المكتبية •

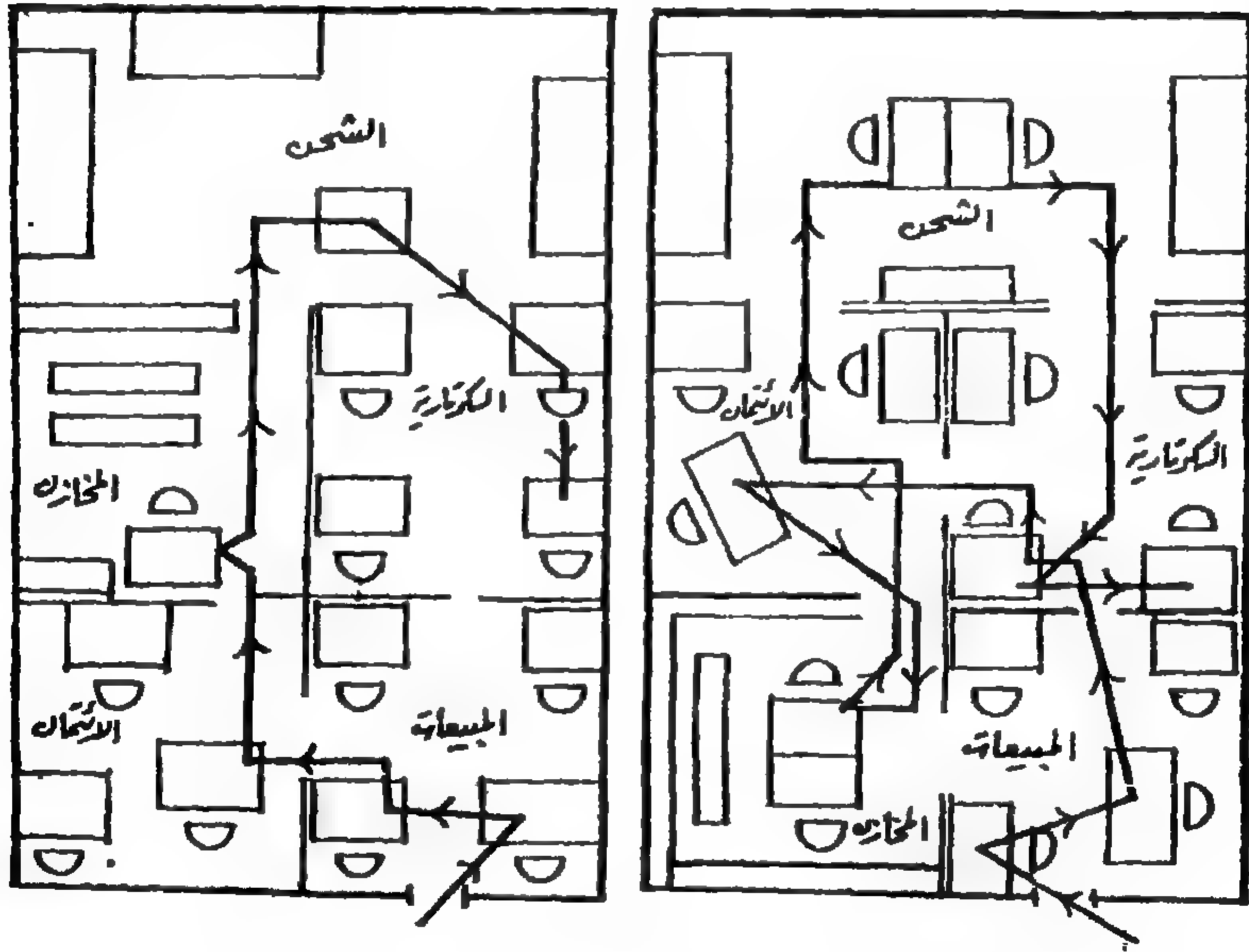
الاجراءات المكتبية :

تتعلق الاجراءات المكتبية بالخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ العمليات المكتبية • وتخضع الاجراءات المكتبية للمبادئ التي ذكرناها في التخطيط • إلا أنه يجب الاشارة هنا بصفة خاصة الى ضرورة عمل خرائط انسياب الاجراءات لمعرفة المستويات الادارية التي ترتبط بها الأعمال المكتبية • فاذا زادت هذه المستويات عن الحد الملائم

تطلب الأمر إعادة اقرار اجراءات جديدة غير معقدة وإلا سيطر المروتين على الجهاز الادارى .. وبذلك تشل حركة العمل •

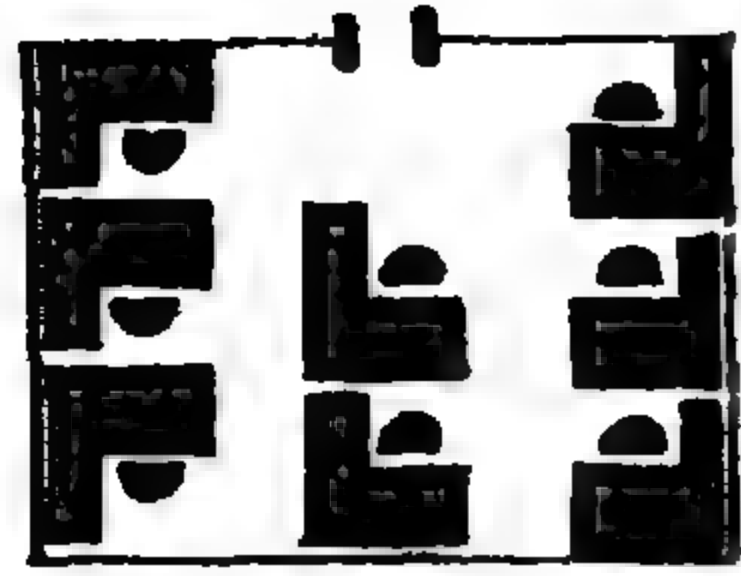
الاتجاهات الحديثة في ترتيب المكاتب وتصميمها

ان تعقيد الاجراءات المكتبية غالباً ما يكون نتيجة خطأ في ترتيب المكاتب ذاتها • نصور فيما يلى شكلين يمثل الشكل الأيمن الاجراءات المكتبية بالنسبة لطلب بضائع يرد لادارة المبيعات حتى يتم شحن البضاعة • أما الشكل الأيسر يصور نفس الاجراءات بعد إعادة ترتيب المكاتب حتى يتم العمل بشكل انسيابى •

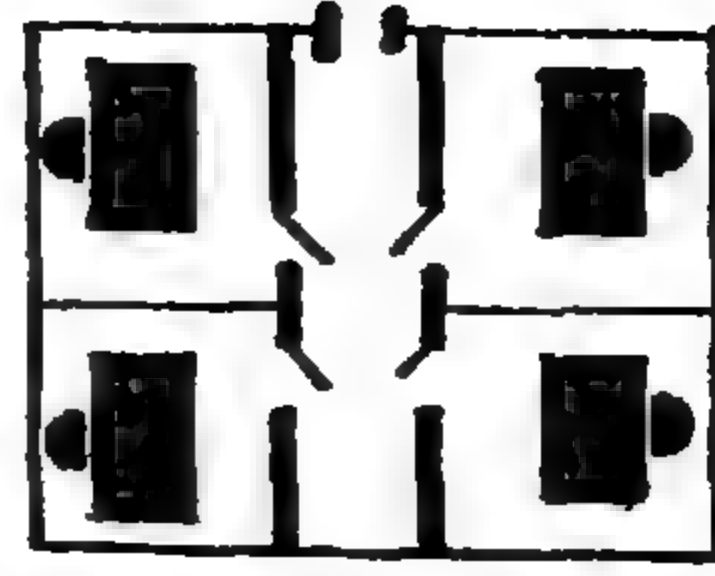


لاحظ في الشكل الأيمن كثرة انتقال الأوراق دون مبرر •

وقد أثبتت التجارب أنه كقاعدة عامة فان إلغاء الحجرات والأبواب يزيد من سرعة اتمام الأعمال • وفيما يلى شكلان يبينان الطريقة التقليدية والطريقة الحديثة •



①
الطريقة
الحديثة
(العلمية)

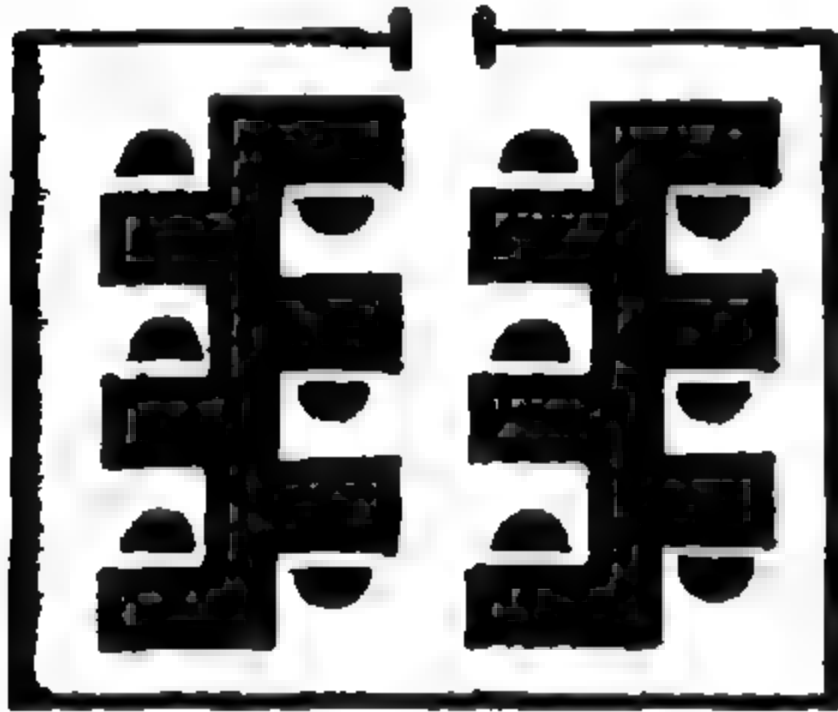


②
الطريقة
التقليدية
(العنيفة)

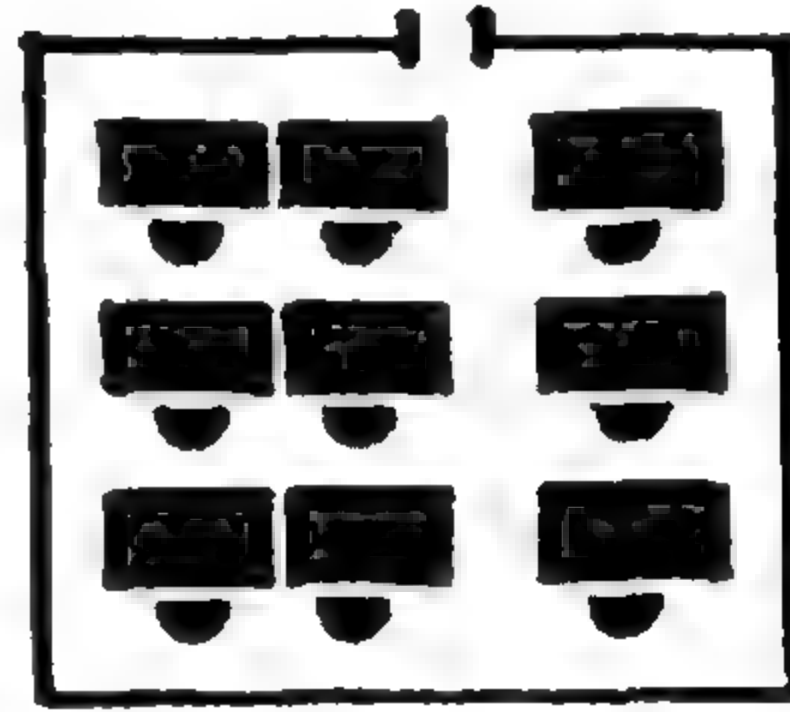
- ١- إغناء الحجرات والأبواب
- ٢- تغيير شكل المكاتب
- ٣- تغيير ترتيب المكاتب
- ٤- زيادة عدد المكاتب (٨ بدلاً من ٤)

- ١- الحجرات والأبواب
- ٢- المكاتب التقليدية

ونحن لا ننصح بإلغاء الحجرات والأبواب فقط وإنما ننصح أيضاً
بإعادة ترتيب المكاتب بشكل انسيابي كما يتضح من الشكلين التاليين •



③
الطريقة
الحديثة
(العلمية)

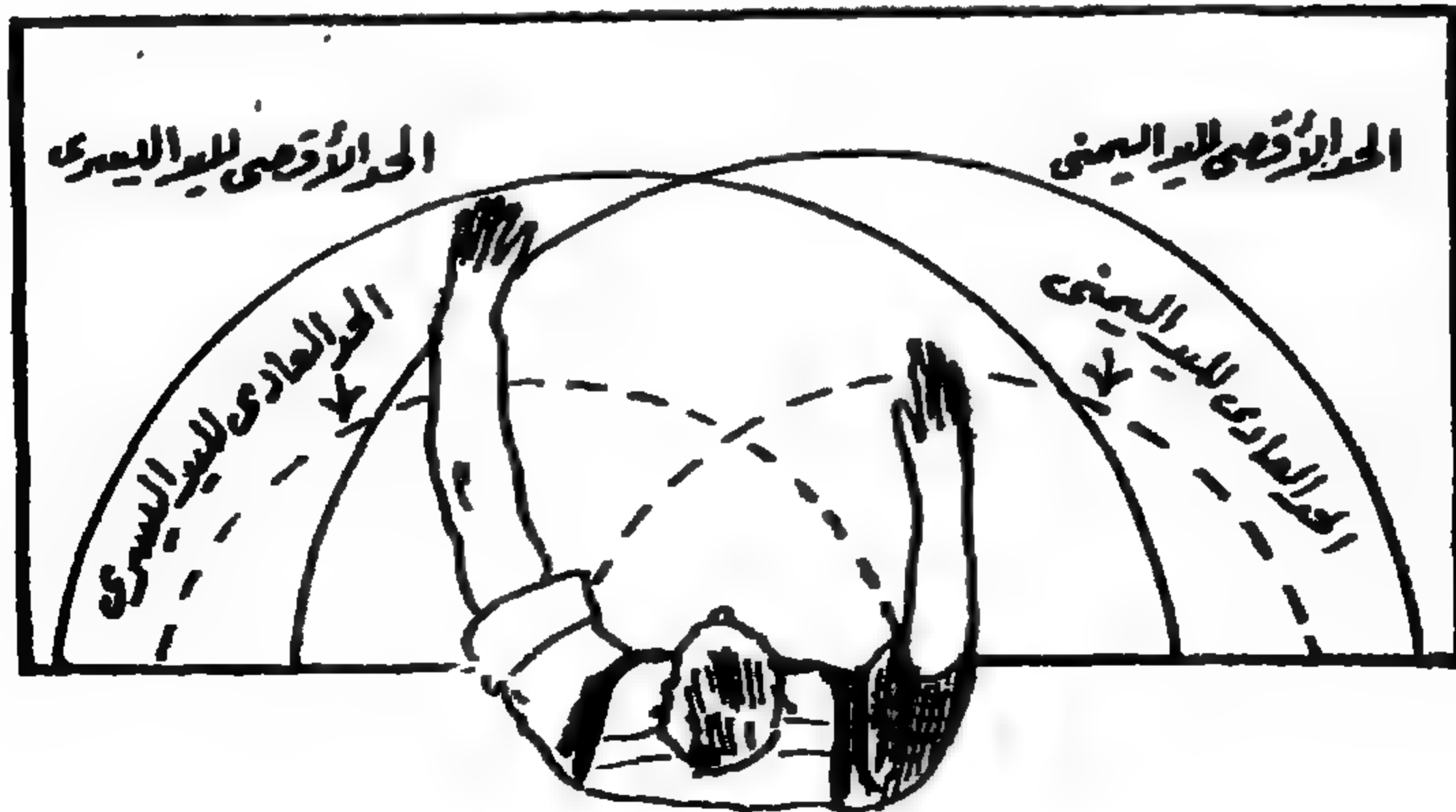


④
الطريقة
التقليدية
في حجرة
مزدحمة

- ١- تغيير شكل المكاتب
- ٢- الوضع الانسيابي للمكاتب
- ٣- زيادة عدد المكاتب (١٢ بدلاً من ٩)

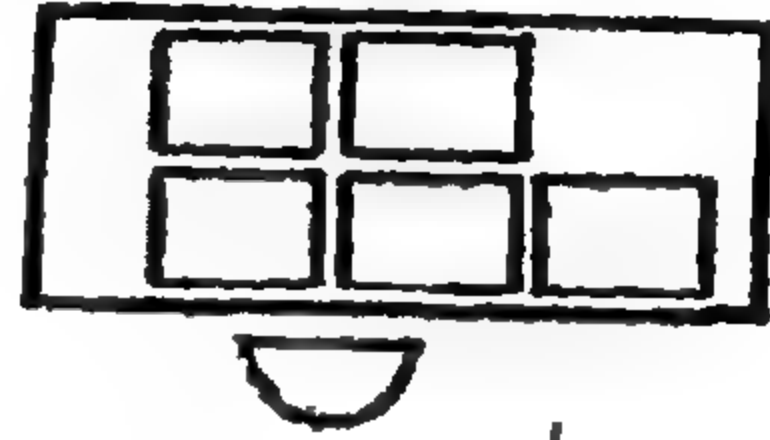
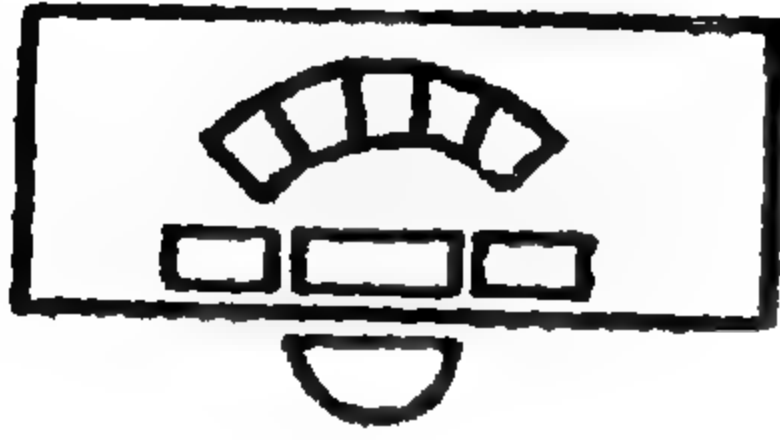
- ١- المكاتب التقليدية
- ٢- الوضع التقليدي للمكاتب

ويجب وضع الأوراق والأدوات على المكتب بشكل يقلل من المجهود
الذي يقوم به الشخص • وفيما يلي شكل يبين الحد الأقصى والحد
العادي لتحريك اليد اليمنى واليد اليسرى •



يظهر من هذا الشكل أنه لا يصح أن توضع الأوراق والأدوات (أو العدد والأجزاء في حالة عامل المصنع) خارج الحدود القصوى الظاهرة في الشكل .

وفيما يلي شكلين يبين أحدهما الوضع الخاطئ للأوراق والأدوات ويبين الآخر الوضع المثالي لها .



هل عرفت الوضع الخاطئ ؟

تنظيم الأعمال المكتبية

لا يمكن اتمام الأعمال المكتبية على خير وجه دون تحديد للمسؤوليات والسلطات ... أي دون تنظيم . ويخضع تنظيم الأعمال المكتبية لذات المبادئ التي درسناها في التنظيم . إلا أننا نشير الى موضوع خاص بالأعمال المكتبية يعتبر من المشاكل الأساسية في الإدارة : وهو موضوع المركزية واللامركزية في الأعمال المكتبية ، أي الى أي مدى يسمح للإدارات المختلفة بالقيام بالأعمال المكتبية الخاصة بها . هل يكون لكل إدارة أقسام خاصة بالبريد الوارد والصادر والحفظ والتليفونات والنظافة والصيانة والاستعلامات ... أم توجد إدارة مركزية تقوم بكل هذه الخدمات (وتختلف الإجابة على هذا السؤال باختلاف ظروف المشروعات ، ولكن المبادئ التي ذكرناها في هذا الموضوع تشير الى الجبل الأمثل .

وفيما يلي قائمة نموذجية بالأعمال المكتبية المختلفة (١) .

أولا — عمليات كتابية تتعلق بالبريد الصادر :

- (أ) الكتابة المبدئية للفكرة والمعلومات التي تحويها الرسالة سواء باليد أو بالاختزال •
- (ب) الكتابة النهائية للرسالة (على الآلة الكاتبة) •
- (ج) أخذ صور إضافية للرسالة الصادرة سواء بآلات الطباعة أو باليد

ثانيا — عمليات الحفظ (الأرشفة) :

- (أ) وضع الفهارس وطريقة الحفظ •
- (ب) وضع الرسائل والمستندات في ملفات حسب نظام الفهارس الموضوع (حتى يمكن الرجوع بسهولة الى أى مستند في المستقبل) •
- (ج) سحب الرسائل المطلوب الرجوع اليها من ملفات واعادتها •

ثالثا — عمليات تتعلق بالنماذج المستخدمة :

- (أ) تصميم النماذج الواجب استخدامها أو إعادة تصميم النماذج المستخدمة حاليا •
- (ب) الاشراف على طبع النماذج بعد تقدير الكميات المطلوبة •
- (ج) حفظ السجلات المتعلقة بالنماذج (الرقابة على استخدام النماذج) •

رابعا — عمليات البريد الصادر والوارد :

- (أ) بالنسبة للبريد الوارد فهناك عمليات احضار البريد الوارد من مكتب البريد ثم فتح الخطابات وقراءتها وتصنيفها (بغرض توزيعها على الادارات المختصة) ثم توزيعها •
- (ب) بالنسبة للبريد الصادر فهناك عملية تجميع الخطابات الصادرة من الادارات المختلفة وغلقها ووضع طوابع البريد عليها ثم تسجيلها في دفتر الصادر •

(ج) بالنسبة للبريد بين الادارات فهناك عملية استلام وتسليم المكاتبات من والى مختلف الادارات والأشخاص .

خامسا — عمليات تتعلق بالمكاتب ذاتها :

- (أ) صيانة المكاتب ونظافتها .
- (ب) وضع أقلام وأوراق ... وغير ذلك من أدوات المكتب على مكاتب الرؤساء الاداريين .

سادسا — عمليات تتعلق بالتليفونات :

- (أ) استقبال المكالمات التليفونية الواردة وتوزيعها على أصحابها
- (ب) ارسال المكالمات التليفونية خارج المشروع .
- (ج) الاتصالات التليفونية الداخلية بين ادارات المشروع المختلفة .
- (د) انشاء وحفظ دليل تليفونات خاص للمشروع (يحوى الأشخاص والهيئات التى تهم المشروع فقط) .

سابعا — الاستعلامات :

- (أ) استقبال الأشخاص الذين يريدون زيارة الرؤساء الاداريين وتسهيل مأموريتهم .
- (ب) تسجيل حركات الرؤساء الاداريين عند الدخول والخروج تهيئة للرد على من يطلبهم .
- (ج) استلام البرقيات الواردة وارسال البرقيات الصادرة .

ثامنا — النظافة والصيانة :

- (أ) صيانة المباني والأثاث ... الخ .
- (ب) شراء اللوازم والمهمات اللازمة للصيانة والنظافة .
- (ج) نظافة الحجرات والطرق والممرات ...
- (د) تهيئة الاضاءة والتهوية ودرجة الحرارة المناسبة .

اختيار الأثاث المكتبية :

وهذه تشمل :

- (أ) المكاتب
- (ب) المقاعد
- (ج) الآلات (الكاتبة والحاسبة ... الخ) •

هذا ويجب أن ننوه الى أن الكثيرين من رجال الادارة يطلقون على هذه الأعمال السابق ذكرها بالشئون الادارية • وهم في ذلك يقعون في خطأ كبير • فشتان بين الشئون الادارية والشئون المكتبية •



الرقابة على الأعمال المكتبية

لكي تتم الأعمال المكتبية على خير وجه يجب التأكد من أن ما تم — أو يتم — من الأعمال المكتبية مطابق لما أريد اتمامه • وغناصر الرقابة — كأي رقابة — ثلاثة : تحديد المعايير الرقابية ، وقياس الأداء ومعرفة الانحرافات وتصحيحها • وقبل أن نذكر بعض المعايير الرقابية يجدر بنا الإشارة الى ضرورة استخدام الميزانيات التقديرية باعتبارها من أهم الأدوات الرقابية •

معايير رقابية في الأعمال المكتبية :

- عدد الكلمات التي تستطيع السكرتيرة (أو السكرتير) كتابتها في الدقيقة سواء بالطريقة العادية أو بالاختزال أو على الآلة الكاتبة •
- عدد الصور الاضافية الممكن الحصول عليها في الدقيقة •

- عدد الخطابات التي يمكن فتحها في الدقيقة •
- عدد الخطابات التي يمكن قراءتها في الدقيقة •
- الوقت اللازم لوضع طوابع بريد على مائة خطاب صادر •
- عدد الخطابات التي يمكن وضعها في ملفاتها في خمس دقائق •
- عدد الخطابات التي يمكن سحبها من ملفاتها في خمس دقائق •
- عدد المكالمات التليفونية التي يمكن الرد عليها في خمس دقائق •
- عدد المكالمات التليفونية التي يمكن طلبها في خمس دقائق •
- عدد الأشخاص الممكن استقبالهم في خمس دقائق •
- عدد المكاتب التي يمكن تنظيفها في خمس دقائق •
- تكاليف كتابة خطاب على الآلة الكاتبة •
- تكاليف أخذ صورة اضافية لخطاب صادر •
- متوسط تكاليف ارسال الخطابات العادية •
- تكاليف صيانة المكاتب في سنة مثلا ... وهكذا •

نلاحظ أن كل هذه المعايير اقتصادية أى تتعلق بدرجة استخدام العناصر • وهناك معايير أخرى مماثلة في الأهمية وهي المعايير الاجتماعية التي تقيس مدى رضا العملاء والموظفين والموردين والوسطاء .. عن الأعمال المكتبية وفي رأينا أن هذه المعايير الأخيرة أهم من المعايير الاقتصادية لأنها تتعلق تعلقا مباشرا بسمعة المشروع وصورته الذهنية عند جماهيره •

* * *

مبادئ الخدمات المكتبية

مبدأ التصميم المفتوح للمباني :

تزيد الكفاية والفاعلية المكتبية إذا ألغيت المجررات والأبواب والحواجز المقفلة بين مختلف المكاتب في المنظمة .

مبدأ تدفق الأوراق :

تزيد الكفاية المكتبية إذا قلت المسافة التي تنتقلها الأوراق من مكتب الى آخر .

مبدأ استخدام النماذج :

تزيد الكفاية والفاعلية المكتبية باستخدام نماذج موحدة في الحالات المتكررة وتبسيط تصميمها وتمييزها بالنسبة لكل عملية .

مبدأ الحفظ :

تزيد الكفاية المكتبية إذا قلت الأوراق المحفوظة الى أقل حد ممكن وتم حفظ الاوراق بطريقة يسهل الحصول عليها .

أسئلة

- ١ — ما هو المقصود بالخدمات المكتبية ؟ وما الفرق بينها وبين الشئون الادارية ؟
- ٢ — ما هو المقصود بالتخطيط للخدمات المكتبية ؟ ومن يقوم به ؟
- ٣ — هل توافق على اتباع نظام اللامركزية في الأعمال المكتبية ؟
- ٤ — ارسم خريطة تنظيمية لادارة مركزية للخدمات المكتبية مبينا اختصاص كل قسم من أقسامها .
- ٥ — اشرح كيف يمكن الاستفادة بالميزانيات التقديرية في الأعمال المكتبية .

الباب الثامن

عمومية أصول الادارة : تابع

(الادارة في منشآت ومنظمات متخصصة)

- الفصل الرابع والعشرون : ادارة مزرعة
- الفصل الخامس والعشرون : ادارة متجر
- الفصل السادس والعشرون : ادارة بنك
- الفصل السابع والعشرون : ادارة مستشفى
- الفصل الثامن والعشرون : ادارة مدرسة
- الفصل التاسع والعشرون : ادارة الشرطة

الفصل الرابع والعشرون

ادارة مزرعة

الفرض من هذا الفصل هو عرض مفاهيم الادارة وأدواتها وأساليبها في مشروع زراعى بقصد ايضاح كيفية الاستفادة منها وذلك طبقا للأصول والأسس العلمية التى أوردناها وعلى هذا فلن نتعرض للمناقشة التفصيلية إلا فيما يتعلق مباشرة بالمشروع الزراعى .

التخطيط للمزرعة :

يقصد بالتخطيط للمزرعة مرحلة التفكير واتخاذ القرارات التى تتعلق بالمزرعة والخاصة بتحديد :

- ١ - أهداف المزرعة الواجب تحقيقها .
- ٢ - مجموعة العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها فى المزرعة لتحقيق الأهداف .
- ٣ - مجموعة السياسات الزراعية والسياسات التسويقية والسياسات المالية ..
- ٤ - خطوات تنفيذ العمليات الزراعية .
- ٥ - البرامج الزمنية فى انتاج وتسويق الحاصلات الزراعية .

والتخطيط للمزرعة نشاط ادارى وهو بهذا يختلف عن عملية الزراعة ذاتها ويخضع التخطيط للمزرعة للمبادئ والمفاهيم الأساسية التى تعرضنا لها بالتفصيل فى الأبواب الخاصة بالتخطيط . وعلى هذا سنستعرض فقط بعض المفاهيم المتصلة بادارة المزرعة مثل السياسات الزراعية والميزانيات التقديرية لايضاح كيفية الاستفادة منها .

القرارات والسياسات الزراعية :

يقابل مدير المزرعة عدة مشاكل يجب عليه اتخاذ قرارات بشأنها •
ومن المشاكل الخاصة بالمزرعة المشاكل الآتية :

- ١ — نوع المحصول ومدى تنوعه : قطن — شعير — قمح — ذرة —
فاذا ما تقرر نوع المحصول فما زالت المشكلة قائمة في نوع
المحصول ذاته:قطن طويل التيلة — قطن قصير التيلة—وهكذا.
- ٢ — مساحة الأرض الواجب زراعتها وحدودها • فلا يكفي القول
بزراعة عدد كذا فدان وانما ترال هناك مشكلة أخرى وهي
تحديد موقع هذه المساحة بين المساحة الكلية للمزرعة •
- ٣ — أنواع البذور الواجب استخدامها وكمياتها ومصادر الحصول
عليها ووقت شرائها والسعر المناسب •
- ٤ — أنواع السماد الواجب استخدامه وكمياته ومصادر الحصول
عليه ووقت شرائه والسعر المناسب •
- ٥ — كيفية القيام بالعمليات الزراعية : استخدام آلات ميكانيكية
زراعية أو يدوية وفي حالة اقرار استخدام آلات فهل تشتري
أو يتم تأجيرها •
- ٦ — مدى تطبيق الطرق الفنية التكنولوجية في الزراعة وفي التسميد
وفي الحصاد •• الخ •
- ٧ — الشروط الواجب توافرها في العمال الزراعيين وعددهم ومدى
استخدامهم (على مدار السنة — موسمين) وأجورهم وكيفية
تدريبهم •• الخ •
- ٨ — كمية الأموال المطلوبة للزراعة ومصادر الحصول عليها (من
البنوك أو من الأشخاص •• أو من الأقارب) •
- ٩ — في حالة عدم وجود أرض تظهر مشكلة شراء الأرض الزراعية
أو تأجيرها •

- ١٠ — وفي حالة الشراء تظهر مشكلة موقع المزرعة .. (راجع العوامل التي تؤثر على اختيار موقع المصنع ثم قارن بينها وبين المزرعة)
- ١١ — إعادة البناء أو الترميم والصيانة بالنسبة للمباني الموجودة حاليا على المزرعة .
- ١٢ — منافذ التوزيع : البيع المباشر أو البيع لوكلاء أو البيع لتجار الجملة أو لتجار التجزئة .
- ١٣ — مشكلة تسعير السلع : على أساس السعر السائد في الأسواق أو على أساس التكاليف .

لاحظ أن هذه المشاكل تدخل في أربع مجموعات : زراعية ، تسويقية ، مالية ، أفراد .

التخطيط للمبيعات والتخطيط للزراعة :

التخطيط للمبيعات أساسى وله أولوية على جميع أنواع التخطيط في المشروع الزراعى . فالكميات المحتملة بيعها تحدد الكميات الواجب زراعتها (حسب أسعار بيعها وتكاليف زراعتها وتسويقها) ... الخ والكميات الواجب زراعتها تحدد المساحة الواجب زراعتها وكميات البذور الواجب شراؤها وكميات السماد الواجب استخدامه وعدد العمال الواجب استخدامهم وهكذا .

الميزانيات التقديرية :

الميزانية التقديرية — كما نعلم — هى المظهر المادى للتنبؤ ، ففيها تسجيل للافتراضات التى تكونت عن المستقبل .. ولا يختلف مفهوم الميزانية التقديرية في المشروع الزراعى عنه في المشروع الصناعى . لذلك فأننا لن نتعرض مرة أخرى لأنواع الميزانيات أو الشروط الواجب توافرها ... الخ .

وفيما يلى بعض أنواع الميزانيات الزراعية .

ميزانية تقديرية للأراضي المزروعة والفلاحة الناتجة عن سنة ...

المنطقة	المساحة بالفدان	الغلة المنتظرة	الغلة الفعلية	الانحرافات	الأسباب
المنطقة الأولى المنطقة الثانية					

ميزانية تقديرية للمصروفات الزراعية عن سنة ...

أنواع المصروفات	التقديرات	الفعلية	الانحرافات	الأسباب
مصروفات رأسمالية : أرض وديارات أدوات زراعية مصروفات يومية : بذور سماد عمال علف				

ميزانية تقديرية للكفاية الإنتاجية الزراعية

نوع المحصول	المساحة بالفدان			المحصول بالطن			المتوسط للفدان		
	المتوقع	الفعلية	الانحرافات	المتوقع	الفعلية	الانحرافات	المتوقع	الفعلية	الانحرافات
قطن قمح ذرة									

ميزانية تقديرية للإيرادات الزراعية عن سنة ...

نوع المحصول	المحصول بالفدان			السعر للطن			الإيرادات		
	المتوقع	الفعلية	الانحرافات	المتوقع	الفعلية	الانحرافات	المتوقع	الفعلية	الانحرافات
قطن قمح ذرة البساتين طيور									

البرنامج الزمني :

رأيننا أن البرنامج الزمني يوضح العمليات الأساسية والتفصيلية الواجب تنفيذها ، مع تحديد الوقت المتوقع لانتهاء كل عملية ، ومفهوم البرنامج الزمني ضروري في إدارة المزرعة لربط عمليات شراء السماد وعمليات رمي البذرة والري والتسميد ومكافحة الآفات كلها بعضها

بيعض وتحديد وقت ابتداء وانتهاء كل من هذه العمليات حتى يتم حصد المحصول واتباع الاجراءات اللازمة لجعل المحصول قابل للبيع • ليس هذا فحسب وانما من الضروري ربط عملية الزراعة والحصد بعملية النقل والتخزين والبيع • ومن المستحسن استخدام فكرة البرنامج الزمني الواردة في صفحات سابقة لكي يظهر وقت الابتداء والانتهاء من كل عملية حتى يمكن اتخاذ اللازم لمقابلة المتطلبات الزمنية قبل فوات الأوان • والبرنامج الزمني في المزرعة مهم تماما مثله كمثل المصنع فلو تأخر وقت رمي البذرة أو التسميد أو الحصاد أو النقل أو التخزين فان المزرعة غالبا ما تتعرض لهزات عنيفة قد تؤدي للفشل •

النظريات الاقتصادية التي يعتمد عليها مدير المزرعة في اتخاذ قراراته :

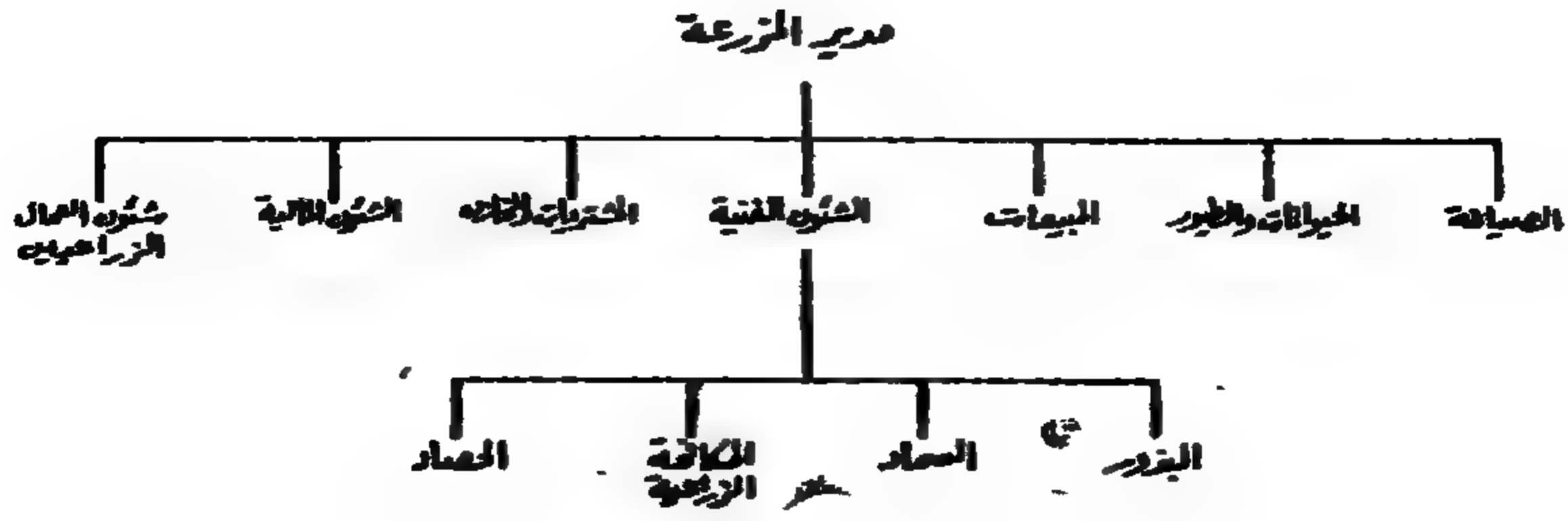
- قانون الغلة المتناقصة •
- مبدأ الايراد الحدى •
- التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة •
- تكاليف الاحلال •
- الايراد وعلاقته بحجم المشروع •
- الايراد الحدى وتكاليف الفرصة •
- الحجم الأمثل للمزرعة •

تنظيم المزرعة :

تكلمنا عن الاعتبارات الأساسية للتنظيم في باب التنظيم • ويمكننا القول هنا أن درجة تعقيد الهيكل التنظيمي للمزرعة يتوقف على حجم المزرعة ودرجة تعقيد العملية الزراعية ومدى التكامل بالنسبة لعمليات الشراء والتسويق • وفيما يلي نموذج لتنظيم مزرعة متوسطة الحجم •

للتوسع راجع :

Castle, E. and Becker, M. : Farm Business Management.



وقد يندعش البعض لأول وهلة من كبر حجم هذه الخريطة التنظيمية ولكننا ننبه إلى أن هذه الخريطة تمثل الأعمال المختلفة في أي مزرعة عادية إنما ليس من الضروري أن يشغل شخص كل وظيفة وإنما قد يقوم شخص واحد بعدة وظائف في نفس الوقت • ففي مزرعة صغيرة قد يقوم شخص واحد بالمشتريات والمخازن والحسابات والميزانية وبأمور الصيانة وشئون العمال والإشراف على شئون الحيوانات والطيور على أن يترك الإشراف على الشئون الفنية (من اختيار البذرة والسمادة) والبيع والخزينة وإدارة المزرعة لشخص واحد • حتى إذا ما كبرت المزرعة أمكن إسناد بعض الأعمال إلى أشخاص جدد وهذا هو ما أطلقنا عليه « مرونة التنظيم » • وعلى هذا فمن الممكن أن يكون عدد الأشخاص في هذه الخريطة التنظيمية اثنين مشرفين (الأول يتولى إدارة المزرعة ، والشئون الفنية والشئون المالية والبيع ، والثاني يتولى الحيوانات والطيور والمشتريات والمخازن وشئون العمال الزراعيين والحسابات والميزانية) والثاني مرؤوس للأول • ونحن لا ندخل في حسابنا هنا مئات العمال الزراعيين الذين قد يعطون في المزرعة •

وقبل أن ننتهي من الكلام عن تنظيم المزرعة فالتا يجب أن نذكر بأن مدير المزرعة الناجح يجب أن تتوفر فيه صفات المديرين بالإضافة إلى خبرته الفنية كمزارع • وعلى هذا فالزراع الناجح ليس بالضرورة ناجح كمدير لمزرعة •

التوجيه :

لا يكفي وضع أهداف للمزرعة ووضع خطط وبرامج وتحديد مسئوليات وسلطات ، وانما من الضروري لمدير المزرعة (وكل من هو في مستوى اشرافى) أن يقوم بإرشاد رؤوسيه في اتمامهم للأعمال بالشرح والتعليم وضرب الأمثلة ورفع روحهم المعنوية والتصرف معهم وأمامهم بمثابة القائد حتى يمكن أن تتم الأعمال في المزرعة على خير وجه .

الرقابة :

من الضروري الرقابة على الأعمال في المزرعة طبقا للخطط الموضوعة حتى يمكن التأكد من أن ما يتم — أو تم — مطابق لما أريد اتمامه . والرقابة بمعناها الواسع هنا تشمل الرقابة على البذور والسماذ ومواد المكافحة .. والرقابة على العدد والآلات المستخدمة .. والرقابة على الزمن والحركة .. والرقابة على العمال الزراعيين والرقابة على جودة الانتاج الزراعى .. والرقابة على تكاليف الزراعة وتكاليف التسويق .. والرقابة على الوقت والبرامج الزمنية .. الخ .. والرقابة على الكفاية الانتاجية .

وكما عرفنا لا يمكن القيام بعملية الرقابة دون معايير رقابية تحدد مقدما الأداء المرغوب . وفيما يلى بعض المعايير الرقابية :

أولا : مقياس الكفاية الانتاجية للأرض ويمكن الحصول عليه بقسمة المحصول (بالمقنطار مثلا) على عدد الأفدنة المزروعة . فاذا كان المحصول ١٠٠ قنطار وكانت المساحة المزروعة ١٠ فدان قيل أن الانتاج ١٠ قنطار للفدان فاذا كان المعدل السائد في المجتمع هو ١١ قنطار للفدان قيل أن الكفاية الانتاجية للمزرعة أقل من نظيرتها في الاقتصاد القومى . (مع أخذ عوامل أخرى في الحسبان) .

كما يمكن استخدام هذا المعدل ومقارنته بالمزارع المماثلة
أو بنفس المزرعة في السنين السابقة .

ثانيا : مقياس الكفاية الانتاجية للعمال ويمكن الحصول عليه بقسمة
المحصول على عدد العمال ومقارنته بالمتوسط القومى أو
بالمزارع المماثلة أو بالسنين السابقة .

ثالثا : مقياس الكفاية الانتاجية للآلات ويمكن الحصول عليه بقسمة
المحصول على عدد الآلات المستخدمة ... الخ .

رابعا : متوسط تكاليف انتاج الفدان الواحد ومقارنته بالمزارع
المماثلة أو بنفس المزرعة في السنين السابقة .

خامسا : متوسط الأرباح بالنسبة للفدان الواحد ومقارنته بالمزارع
المماثلة أو بنفس المزرعة .

ونحن نكتفى بهذا القدر من المعايير الرقابية ونحن نحيل
القارئ الى النظام الرقابى (فى باب الرقابة) لمعرفة باقى
المعايير الرقابية الممكن استخدامها .

أسئلة

- ١ — ما هو المقصود بالتخطيط للمزرعة ؟ وهل يختلف التخطيط للمزرعة عن التخطيط في مشروع صناعي ؟ اشرح بالتفصيل .
- ٢ — ان التنظيم الاداري يقتصر على المشروعات الصناعية فلا يمكن تصور تنظيم مزرعة خصوصا اذا كانت هذه المزرعة صغيرة الحجم . ما رأيك ؟
- ٣ — الى أى مدى يمكن الاستفادة بفكرة الميزانيات التقديرية في المزرعة . اشرح بالتفصيل مع تصوير عشر ميزانيات تقديرية على الأقل مبينا درجة الارتباط بينها .
- ٤ — ان ادارة مشروع زراعي لا تختلف اختلافا أساسيا عن ادارة مشروع صناعي . ما رأيك ؟
- ٥ — طلب اليك وضع نظام للرقابة الادارية في مزرعة كبيرة (٥٠٠ فدان) ماذا تفعل .



الفصل الخامس والعشرون

ادارة متجر

الغرض من هذا الفصل دراسة عناصر
الادارة وأدواتها وأساليبها في مشروع
تجارى تأكيداً لعمومية الادارة • وسنرى
أن ادارة مشروع تجارى — من حيث
المبدأ — لا تختلف عن ادارة مشروع
زراعى أو صناعى • وعلى هذا فنهتم
بالاطار العام دون الدخول فى التفاصيل •

المتاجر إما أن تكون متاجر جملة وإما أن تكون متاجر تجزئة •
والفرق بين الأولى والثانية أن معظم مبيعات المتجر الأول تتم
بالجملة فى حين أن معظم مبيعات المتجر الثانى تتم بالقطاعى والمستهلك
الأخير •

التخطيط للمتجر :

يخضع التخطيط للمتجر لنفس المبادئ والأسس التى تكلمنا عنها
فى الجزء الأول من هذا الكتاب • فالتخطيط هو المرحلة الفكرية التى
تسبق التنفيذ • وفيها يتم اتخاذ قرارات عن :

- ١ — أهداف المتجر الواجب تحقيقها (سواء كانت أهداف طويلة
الأجل أو قصيرة الأجل) •
- ٢ — العناصر المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق
الأهداف •• ويخضع ذلك لمفاهيم التنبؤ التى تكلمنا عنها •
- ٣ — القواعد التى يسير عليها الرؤوسون لضمان التماثل فى
تصرفاتهم وهى ما عبرنا عنها بالسياسات •

٤ — البرامج الزمنية فيما يتعلق بعمليات الشراء والبيع والدعاية والاعلان .

٥ — في حالة المنشآت التجارية الكبيرة يتطلب الأمر أيضا وضع اجراءات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات .

والتخطيط للمتجر يختلف عن نشاط البيع أو نشاط الشراء .. فالأنشطة الأخيرة أنشطة فنية أما التخطيط للشراء أو التخطيط للبيع فهو نشاط ادارى .

ويكون التخطيط للمتجر في صورتين : (١) تخطيط قصير الأجل (سنة فأقل) وتخطيط طويل الأجل (أكثر من سنة) . كما يكون التخطيط في جميع مجالات أوجه النشاط للمتجر والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- عمليات الشراء .
- عمليات البيع .
- شئون العاملين .
- الشئون المالية .
- الشئون المكتبية .

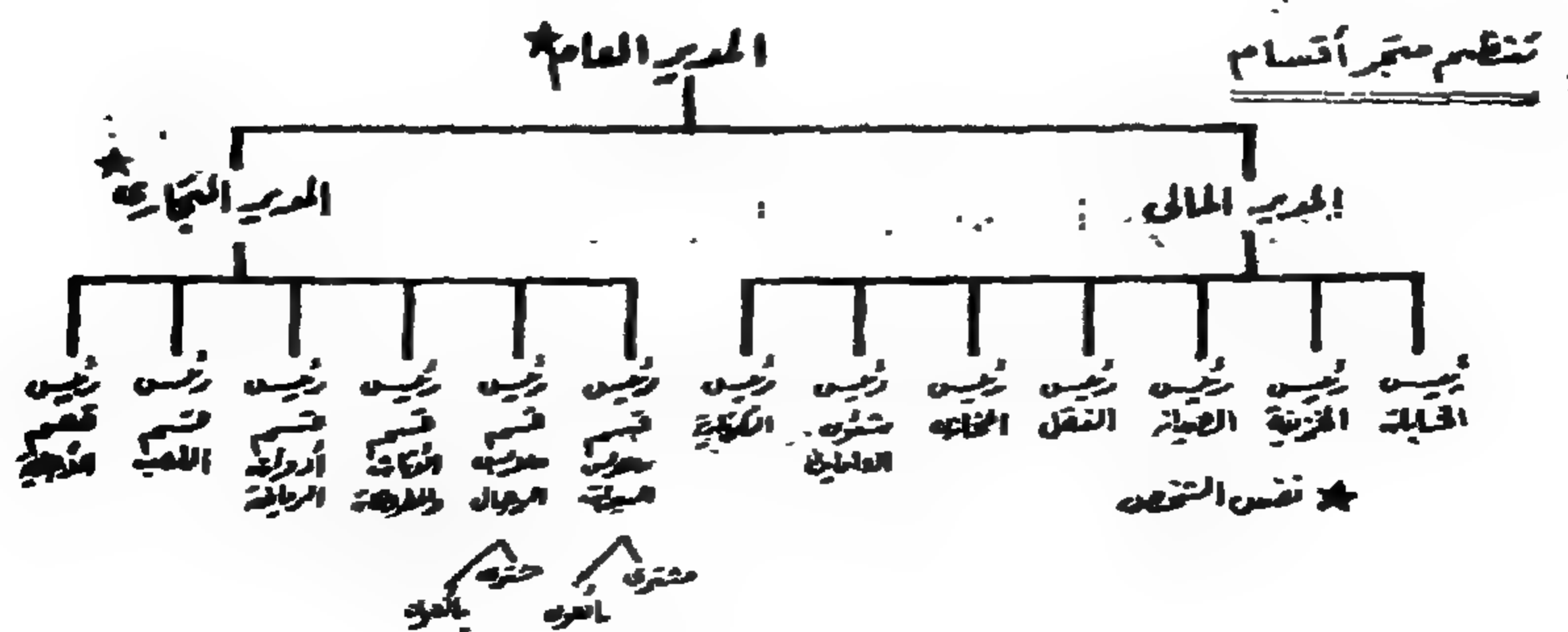
سياسات المتجر :

لا تختلف سياسات المتجر عن سياسات مشروع صناعى الا من ناحية وجود سياسات شراء بدلا من سياسات انتاج .. ذلك ان المتجر يقوم بشراء البضائع بقصد بيعها مباشرة دون ادخال تغيير أساسى فى شكل المادة (وهو ما يطلق عليه الانتاج) .

الميزانيات التقديرية :

يعتبر التنبؤ بالمبيعات من أهم عناصر التخطيط للمتجر وله أولوية على أنواع التخطيط الأخرى . فالمبيعات التقديرية للعام القادم تحدد

فيما يلي بعض خرائط تنظيمية توضح أوجه الاختلاف بين الأنواع المختلفة للمتاجر •



الرقابة :

الرقابة على أعمال المتجر — كأي رقابة — هي التأكد من أن التنفيذ مطابق للخطة • وعلى هذا فالرقابة مرتبطة بالتخطيط • وتشمل الرقابة جميع المجالات في المتجر : بيع ، شراء ، أفراد ، أموال • الخ •

ومن الأهمية بمكان استخدام معدلات التحاليل المالية ومعدلات التشغيل لقياس درجة نجاح المشروع وكذلك باقى أدوات النظام الرقابى النموذجى الذى شرحناه بالتفصيل فى فصل سابق •

أسئلة

- ١ — يقال أن التخطيط للمتجر يختلف عن التخطيط للمصنع • ما رأيك ؟
- ٢ — لا تختلف ادارة متجر عن ادارة مصنع • ما رأيك ؟
- ٣ — هل هناك فرق بين ادارة متجر جملة وادارة متجر تجزئة ؟ اشرح •
- ٤ — لا تختلف سياسات المتجر اختلافا أساسيا عن سياسات المشروع الصناعى • وضع •
- ٥ — اشرح كيف يختلف تنظيم متجر أقسام عن متجر تجزئة فردى ؟ عن متجر سلسلة ؟ •
- ٦ — يقال أن الميزانية التقديرية للمبيعات هي أساس كل المجهودات الادارية • وضع •
- ٧ — اشرح كيف تكون أرقام الميزانيات التقديرية لمتجر جملة مضللة • ادرس •
- ٨ — اذكر بعض معدلات التشغيل لمتجر جملة ، لمتجر تجزئة •

الفصل السادس والعشرون

ادارة بنك (١)

الغرض من هذا الفصل هو دراسة
عناصر الادارة وأساليبها في بنك تجارى
لايضاح عمومية الادارة وذلك طبقا
للأصول والأسس العلمية التى أوردناها .

وظائف البنك التجارى :

يمكن تلخيص وظائف البنك التجارى في :

١ - قبول الودائع من العملاء :

وتقسم الودائع الى ثلاثة أنواع :

(أ) ودائع جارية أو تحت الطلب : يقوم العميل بسحب أمواله
في أى وقت بناء على طلبه .

(ب) ودائع لأجل : لا يجوز للعميل سحب أمواله الا بعد مرور
مدة معينة سبق تحديدها عند الايداع .

(ج) ودائع التوفير : يكون الايداع هنا في دفتر توفير لا حساب
جارى ولا يمكن للعميل أن يسحب أمواله دفعة واحدة بل
تطلب البنوك عادة اخطار البنك قبل سحب المبالغ الكبيرة
بوقت كاف .

وبالنسبة لودائع الأجل وودائع التوفير تقوم البنوك بدفع فوائد
تختلف نسبتها حسب مدة الايداع .

٢ - اقراض العملاء :

يقوم البنك باقراض عملائه من أفراد وهيئات . وهو في هذا يعتمد

(١) للتوسع راجع كتاب «ادارة البنوك» للمؤلف

اعتمادا كبيرا على الودائع التى تجمعت من عملائه • لذلك فان هناك علاقة كبيرة بين حجم الودائع وقوة البنك فى الاقراض •

٣ - الاستثمارات :

يقوم البنك باستثمار بعض أمواله فى شراء أسهم وسندات لبعض الشركات والمشروعات التى تتمتع بسمعة طيبة كما يقوم باستثمار أمواله فى سندات وأوراق حكومية وأذونات الخزانة وغير ذلك من أوراق الدرجة الأولى (١) •

مما يتقدم يتضح أن وظائف البنك ثلاث :

- ١ - قبول الودائع •
 - ٢ - اقراض العملاء •
 - ٣ - استثمار فى الأسهم والسندات والمشروعات الناجحة •
- بعد هذه المقدمة عن وظائف البنك يمكننا بحث عناصر الإدارة وأدواتها بالنسبة لبنك تجارى •

أهداف البنك التجارى :

ان أهداف أى بنك تجارى لا تخرج عن المجالات السابق ذكرها • وفيما يلى أهداف بنك تجارى نموذجى :

« ان البنك يهدف الى نشر الوعى المصرفى فى البلاد وتشجيع المواطنين على ايداع مدخراتهم فى البنك واستخدام ودائعهم فى اقراض عملاء آخرين وتسيير عمليات الائتمان ... »

كما أن البنك يساهم فى تمويل برامج التقدم الاقتصادى القومية

(١) للتفصيل راجع وضع خطة مصادر الأموال واستخداماتها فى بنك تجارى بكتاب «إدارة البنوك» للمؤلف •

وذلك بإنشاء — أو المساهمة في — شركات صناعية أو تجارية أو بتمويل هذه المشروعات سواء بزيادة رأس مالها أو تعامل أو رأس مالها الأساسي » •

ويمكن ترجمة هذه الأهداف العامة الى أهداف قابلة للقياس :

- ١ — زيادة ودائع الأفراد والهيئات لدى البنك بمعدل — سنويا •
(أو الى أن تصل الى — جنيه في سنة —) •
- ٢ — زيادة السلف والقروض بمعدل — سنويا •
(أو الى أن تصل الى — جنيه في سنة) •

السياسات المصرفية:

أولا — سياسات الودائع :

ثانيا — سياسات الاقراض :

- ١ — نوع العملاء الجائز تقديم قروض اليهم : أفراد أو هيئات ••
شركات أو هيئات حكومية •
- ٢ — نوع القرض المقدم : اعتمادات شخصية (بدون ضمان عيني) اعتمادات بضمان بضائع — اعتمادات بضمان أوراق مالية — اعتمادات بضمان كمبيالات — اعتمادات بضمان مقاولات — اعتمادات بضمان مرتبات حكومية •
- ٣ — نوع الاعتمادات المستندية : اعتمادات قابلة للإلغاء — اعتمادات غير قابلة للإلغاء وغير مؤيدة — اعتمادات غير قابلة للإلغاء ومؤيدة •

ثالثا — سياسات الاستثمار :

- ١ — أنواع الأوراق المالية الواجب الاستثمار فيها وحجم هذا الاستثمار ••

٢ — كيفية التصرف في حالة انخفاض الأسعار أو ارتفاع الأسعار
في سوق الأوراق المالية ..

رابعاً — سيولة البنك :

كلما زادت الأموال الجارية لدى البنك (نقدية بالصندوق وحسابات
بنوك مدينة) كانت سيولة البنك كبيرة • وهذه السيولة ضرورية للبنك
لمقابلة احتياجات العملاء • • فإذا قلت الأموال السائلة لدى البنك قلت
سيولة البنك وقد يتعثر نتيجة عدم استطاعته مقابلة احتياجات عملائه •
ومن ناحية أخرى فإن كثرة الأموال السائلة لدى البنك يعنى تجميدها
دون استثمار وبالتالي فإنها تعتبر عاطلة وتقل أرباح البنك بالتالى •
لذلك فإنه من الأمور الأساسية الواجب اتخاذ قرارا فيها هو العلاقة
بين سيولة البنك وربحيته • ولذلك يقال أن هذه العلاقة عكسية بمعنى
أنه كلما زادت الأموال السائلة في البنك قلت قدرة البنك على تحقيق
أرباح (نظرا لتجميد الأموال) •

الميزانيات التقديرية :

لا يمكن الاستغناء عن فكرة الميزانيات التقديرية في بنك تجارى
كأداة من أدوات التخطيط والرقابة • وبالطبع غلا يوجد في بنك تجارى
ميزانية مبيعات أو ميزانية انتاج وانما توجد ميزانيات تتفق مع طبيعة
عمل البنك :

- ١ — الميزانية التقديرية للودائع •
- ٢ — الميزانية التقديرية للقروض •
- ٣ — الميزانية التقديرية للاستثمارات •

الميزانية التقديرية للودائع :

تصمم الميزانية التقديرية للودائع بشكل يظهر أنواعها :
ودائع حكومية وودائع خاصة وودائع توفير كما يمكن تقسيمها الى

ودائع لأجل وودائع تحت الطلب حسب مدة الودائع ويمكن تقسيمها أيضا الى ودائع أفراد وودائع هيئات ومؤسسات ... الخ .

الميزانية التقديرية للقروض :

ونوع آخر من الميزانيات التقديرية في بنك تجارى ميزانية القروض ويمكن أن تصمم هذه الميزانيات بشكل يوضح أنواع القروض : قروض بضمان قطن ، قروض بضمان حبوب ، قروض بضمان كمبيالات ، قروض بضمان ... ، أوراق تجارية مضمومة . كما يمكن أن تبين القروض المحولة للقضايا .

الميزانية التقديرية للاستثمارات :

تصمم هذه الميزانية بشكل يظهر مختلف أنواع الاستثمارات : أذون خزانة وأذون أخرى حكومية ، سندات وأسهم أهلية ، أصول ثابتة (عقارات ومبانى) ...

وبالطبع فان كل هذه الميزانيات تصمم بحيث تظهر المتوقع والفعلى والانحرافات حتى يمكن معرفة أسباب الانحرافات والعمل على تصحيحها .

وهناك أنواع أخرى من الميزانيات

٤ — ميزانية تقديرية للكمبيالات :

وتصمم هذه الميزانية بشكل يمثل الكمبيالات المنتظر ورودها للبنك وهي تقسم الى كمبيالات تأمين وكمبيالات مضمومة وكمبيالات للتحصيل .

٥ — ميزانية تقديرية للحسابات الجارية :

وتظهر هذه الميزانية عدد الحسابات الجارية الجديدة وعدد الحسابات المقفلة والمبالغ التى أودعت أو سحبت .

٦ — الميزانية العمومية التقديرية :

لا تختلف هذه الميزانية عن غيرها من ميزانية المشروعات الصناعية الا في طبيعة أصولها وخصومها ويمكن أن تصمم ميزانية البنك بشكل يظهر الانحرافات عن المتوقع كما يمكن أن تصمم بشكل يظهر التطور التاريخي للأصول والخصوم • وفيما يلي مفردات ميزانية بنك تجارى :

أصول	خصوم
نقدية بالصندوق	رأس المال
أرصدة لدى البنوك	احتياطيات
أوراق مالية واستثمارات	أرباح غير موزعة
أوراق تجارية مضمومة	المستحق للبنوك
قروض وسلفيات	المستحق للبنك المركزى
أصول أخرى	السودائى
	خصوم أخرى

خطوات الايداع بالحساب الجارى :

يتقدم العميل الى الشباك الخاص بالايدياع ويملا قسيمة الايداع الخاصة حيث يكتب رقم الحساب واسم صاحب الحساب والمبلغ المودع واسم المودع وعنوانه وتاريخ الايداع ويقدم هذه القسيمة الى الموظف المختص •

١ — يتسلم موظف الشباك القسيمة •

٢ — يقوم موظف الشباك بكتابة ايصال الايداع (قسيمة أخرى) من أصل وصورتين حيث يدون بها رقم حساب واسم صاحب الحساب والمبلغ •

٣ — يسلم موظف الشباك صورة قسيمة الايداع الى الصراف •

- ٤ — يقوم الصراف باستلام المبلغ من العميل •
- ٥ — يقوم الصراف بختم الايصال بختم الوارد واثبات رقم الحساب والمبلغ بيومية الايداع •
- ٦ — يرسل الايصال الى مراجع الايداع •
- ٧ — يتأكد مراجع الايداع من مطابقة قسيمة الايداع مع ايصال الايداع ويوقع •
- ٨ — يرسل الايصال الى رئيس قسم الايداع للتوقيع •
- ٩ — يوقع رئيس قسم الايداع (الخزينة) •
- ١٠ — يرسل الايصال الى الخزينة (الايداع) •
- ١١ — يقوم موظف الخزينة بمناداة المودع ويسلم الايصال •
- ١٢ — ترسل صورة ايصال الايداع الى موظف الحسابات التجارية لقيدها بحساب العميل •
- ١٣ — يرسل أصل ايصال الايداع للقيد بدفتر الصندوق •
- ١٤ — يقوم الصراف بتجميع ايصالات الايداع ويرفقاها بيومية الايداع •
- ١٥ — ترسل هذه الأوراق للمراجع •
- ١٦ — يقوم المراجع بمراجعة هذه العملية •

تنظيم البنك

فيما يلي خريطة تنظيمية لفرع رئيسى لبنك تجارى كبير (١) :

(١) لمزيد من الخرائط التنظيمية للبنوك راجع كتاب «ادارة البنوك» للمؤلف •

معايير رقابية :

- ١ — سيولة البنك (١) •
- ٢ — القروض (وهو يمثل نشاط البنك) •
- ٣ — الودائع •

الرقابة على أعمال البنك التجارى :

- ١ — الودائع : اتجاهاتها بالزيادة والنقصان وحسب أنواعها •
- ٢ — القروض : اتجاهاتها بالزيادة والنقصان وحسب أنواعها وطبيعتها •
- ٣ — عائد القروض : اتجاهاتها بالزيادة والنقصان وحسب أنواعها •
- ٤ — الاستثمارات : اتجاهاتها بالزيادة والنقصان وحسب أنواعها •
- ٥ — وحدات البنك فى الأجل الطويل وكذلك عدد العملاء •
- ٦ — معدلات التوظيف •
- ٧ — أرباح البنك •

الرقابة على عمليات السحب من الحساب الجارى :

- ١ — تراجع موازين المراجعة التى يقيدها موظف الشباك على موازين المراجعة التى قيدها موظف الحسابات الجارية من واقع عمليات القيد •
- ٢ — تراجع يومية الصراف على اجمالى دفتر الصادر بيومية الصندوق •
- ٣ — تراجع نقدية بالصندوق مع الصادر والوارد لذات اليوم (من واقع يوميات الصادر والوارد) •
- نقدية أول اليوم + وارد اليوم — صادر اليوم = نقدية آخر اليوم وأى فروق تبين وجود أخطاء •
- ٤ — المراجعة المستندية للعمليات بواسطة قلم المراجعة •

(١) للتوسع راجع المرجع السابق •

أسئلة

- ١ — ما هي وظائف البنك التجارى ؟
- ٢ — ارسم خريطة تنظيم تبين وظائف البنك التجارى وادارته وأقسامه المختلفة ؟
- ٣ — اشرح باختصار مختلف أنواع سياسات مصرف ؟
- ٤ — اذكر الميزانيات التقديرية الواجب استخدامها فى البنوك .
- ٥ — اشرح خطوات الايداع بالحساب الجارى ثم ارسمها على خريطة تسلسل خطوات العمل ؟
- ٦ — اذكر التقارير التى ترفع للإدارة العليا فى بنك تجارى ؟

* * *

الفصل السابع والعشرون

إدارة مستشفى

في هذا الفصل نعرض الأصول العلمية لإدارة المستشفيات تطبيقاً لمبادئ الإدارة التي أوردناها • وعلى هذا فلن نتعرض مرة أخرى لتلك المبادئ إلا فيما يتعلق مباشرة بالمستشفيات • فالغرض من هذا الفصل إيضاح كيفية تطبيق مبادئ الإدارة في ميدان متخصص دون الدخول في التفاصيل •

التخطيط للمستشفى

يقصد بالتخطيط هنا مرحلة التفكير واتخاذ القرارات التي تتعلق بالمستشفيات والخاصة بتحديد :

- ١ — أهداف المستشفى الواجب تحقيقها •
- ٢ — العناصر الواجب استخدامها في المستشفيات لتحقيق الأهداف •
- ٣ — مجموعة القواعد التي ترشد تصرفات رجال المستشفى فهي بذلك تحكم سير العمل في المستشفيات •
- ٤ — الإجراءات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ الأعمال في المستشفيات •
- ٥ — الخطط والبرامج الزمنية •

والتخطيط للمستشفى يختلف عن النشاط الطبي ، فالأخير ناحية فنية وتنفيذية ، أما التخطيط فهو — كما قلنا — مرحلة تفكير واتخاذ قرارات تسبق التنفيذ (ناحية إدارية) • والتخطيط للمستشفى يخضع للقواعد والمبادئ الأساسية في التخطيط • وينقسم التخطيط إلى تخطيط شامل يتعلق بالمستشفى وأقسامها وتخطيط جزئي يتعلق بفرع معين من

فروعها • وهناك تخطيط طويل الأجل (أكثر من سنة) وتخطيط قصير الأجل (سنة فأقل) ويخضع التخطيط للمستشفى الحكومى للتخطيط العام للدولة وفى حدود السياسة العامة للدولة ، وفى حدود القوانين والقرارات، واللوائح •

سياسات المستشفى :

سياسات المستشفى هى مجموعة القواعد التى تحكم تصرفات رجال المستشفى (من أطباء وأعضاء هيئة التمريض والمستخدمين) • ورسم سياسات للمستشفى ضرورى (١) لتحقيق التماثل فى تصرفات رجال المستشفى حتى لا تسود الفوضى (٢) لتقليل المجهودات الفكرية عما يجب عمله وما لا يجوز عمله فى حالات مماثلة •

وسياسات المستشفى عديدة ومتنوعة وتختلف من مستشفى الى آخر الا أنه فى كل الأحوال يجب رسم السياسات • ومن هذه السياسات على سبيل المثال :

١ — سياسات عن نوع الخدمة الطبية التى تقدم للجمهور : فهل هى خدمات عاجلة أم خدمات تتطلب علاجاً مستمراً الى وقت ؟ هل هى خدمات جراحية أم باطنية ؟ أسنان أو عيون ؟ خدمات طبية للأطفال أم للنساء ؟

٢ — سياسات عن حالة المرضى الاجتماعية والصحية • هل تقبل جميع المرضى أم الفقراء منهم ؟ وما هو المقصود « بالفقير » هل تقبل المستشفى المرضى من جميع أنحاء الدولة أم تتوقف خدمة المستشفى على المنطقة التى تقع فيها المستشفى ؟ هل تقبل المستشفى المرضى المزمين فى المرض أم المرضى الجدد فقط ؟

٣ — سياسات فى أسعار الخدمات الطبية : هل تحدد المستشفى

أسعار مرتفعة لخدماتها الطبية أم أسعار منخفضة أم مجانية ؟
وما هي هذه الأسعار ؟

٤ — سياسات في أسعار العمليات الطبية : هل تصدد المستشفى
أسعار مرتفعة لعملياتها الطبية أم أسعار منخفضة أم مجانية ،
وما هي هذه الأسعار ؟

٥ — سياسات العمليات الطبية : هل يقوم الأطباء المساعدون
بالعمليات الطبية أم أن ذلك متروك للأطباء الأساتذة فقط ؟
وما هي الأعمال التي يمكن أن يقوم بها أعضاء التمريض ؟

٦ — سياسات في مستوى الخدمة الطبية والخدمات الأخرى .
ما هو مستوى الخدمة الطبية الذي سيسير عليه المستشفى ؟
ما مستوى خدمات الأكل والحجرة والنظافة والاستقبال ؟ .. الخ

خطـة المـستشفى :

الخطـة هي المظهر المادي للتخطيط : ففيها (١) تسجيل للأعمال
المطلوب اتمامها (٢) تسجيل للعناصر الواجب استخدامها — مادية كانت
أو بشرية — لتنفيذ هذه الأعمال (٣) تسجيل لتكاليف القيام بمختلف
الأعمال (٤) تسجيل لأمكنة اتمام الأعمال (٥) تسجيل للوقت المقرر
لاتمام مختلف الأعمال (وقت البدء ووقت الانتهاء) (٦) المسؤولون
عن القيام بكل جزء من أجزاء العمل . وهناك خطط أساسية أو شاملة
وخطط فرعية : خطط تتعلق بالمستشفى ككل وخطط تتعلق بكل فرع من
فروعه ، خطط طبية وخطط خدمات مساعدة ، خطط طويلة الأجل وخطط
قصيرة الأجل . خطط أبحاث طبية وتقدم العلوم الطبية ، خطط علاقات
عامة مع الجمهور .

موقع المستشفى :

تصادفنا مشكلة اختيار موقع المستشفى في حالة انشاء مستشفى جديد ، أو في حالة دراسة امكانيه نقل المستشفى من مكانها الحالي .
ومن العوامل التي تؤثر في اختيار موقع المستشفى : (١) القرب من وسائل المواصلات المختلفة ، وذلك بالنسبة للمرضى والمرضات والأطباء وسائر الأشخاص ، أو الهيئات التي ستتعامل مع المستشفى (٢) البعد عن الضوضاء والأتربة والجو الغير نقي بصفة عامة (٣) امكانية التهوية والاضاءة الطبيعية بقدر الامكان (٤) سهولة الحصول على الكهرباء والمياه (٥) حجم الأرض وامكانية للتوسيع في المستقبل (٦) تكاليف البناء ... الخ .

مباني المستشفى :

تثير مشكلة بناء المستشفى مشكلة اقرار عدد الطوابق . ومن العوامل التي تشجع على بناء مستشفى من طابق واحد : (١) امكانية التوسيع في المستقبل على الأرض المجاورة . (٢) سهولة التصميم الداخلي للمستشفى (٣) الاستفادة من الاضاءة الطبيعية (٤) سرعة دخول وخروج المرضى وغريبات الاسعاف (٥) سهولة وسرعة التحرك بالنسبة للأطباء والمرضات (٦) احتمال قلة التكاليف . ومن العوامل التي تشجع على بناء مستشفى من عدة طوابق (١) وجود المستشفى في منطقة سكنية حيث أسعار الأرض مرتفعة (٢) تعدد الخدمات التي تؤديها المستشفى (٣) قلة تحركات المرضى والأطباء والمرضات داخل وخارج المستشفى (٤) غياب الضوضاء والأتربة في الطوابق واحتمال تحسن في التهوية وفي الاضاءة الطبيعية وفي المناظر الطبيعية .

Kirk, H. ; Stenberg : Doctor's Offices and Clinics

New York : Reinhold Publishing Corp. 1955.

Rosenbeld. I. : Hospitals. Integrated Design, New

York : Reinhold Publishing Corps. 1950

التصميم الداخلى للمستشفى :

التصميم الداخلى للمستشفى هو الترتيب الداخلى لأقسام المستشفى المختلفة • ففى التصميم الداخلى يتقرر الأمكنة المتعلقة بالمعامل وبالعاملات الجراحية وبالأشعة وبالمخازن ووحدات التمريض ومكان إقامة الأطباء والمرضات •

تنظيم المستشفى

لا يمكن إدارة المستشفى دون تنظيم الجهودات المختلفة فيها • والتنظيم نشاط من نشاطات مدير المستشفى كما أنه الأداة التى بواسطتها يستطيع المدير تحقيق أهداف المستشفى • وتنظيم المستشفى يتم (١) بتجميع أوجه النشاط فى المستشفى فى وحدات يمكن اسنادها الى اشخاص (٢) تحديد العلاقات المختلفة بين المناصب المختلفة فى المستشفى •

هذا وقد تكلمنا عن الاعتبارات الأساسية فى التنظيم فى باب سابق — فلاداعى لاعادة مبادئ التنظيم • ويمكننا القول هنا ان درجة تعقيد الهيكل التنظيمى للمستشفى يتوقف على حجمها والأعمال التى تقوم بها • وفيما يلى قائمة بأوجه النشاط الأساسية التى يمكن تصورها فى أحد المستشفيات :

١ — التشخيص والتحليل : ويدخل ضمن هذه المجموعة أشعة X والأشعة الأخرى والمعامل •

٢ — العلاج : ويدخل ضمن هذه المجموعة (أ) أشعة X والأشعة العلاجية الأخرى (ب) العمليات الجراحية (ج) العلاج الرياضى أو البدنى (د) العلاج المهنى (هـ) الترفية والمكتبة •

٣ — قبول المرضى : ويدخل ضمن هذه المجموعة وحدة العلاج والاسعافات الأولية وعملية قبول المرضى والخدمات المتصلة بعربة الاسعاف

٤ — التمريض : ويدخل ضمن مجموعة التمريض (أ) التمريض الفعلى أى كافة الخدمات التى تتعلق بالمريض وهو مستكين فى سريره أو فى حجرته فى المستشفى (ب) تعليم وتدريب الممرضات (ج) اسكان الممرضات •

٥ — الخدمات الطبية والادارية : ويدخل ضمن هذه المجموعة :

(أ) الاضاءة والتهوية والتدفئة (ب) نظافة المفروشات (ج) صيانة المباني والآلات والعدد وغير ذلك (د) المشتريات والمخازن (هـ) شئون المطبخ والمأكل والمشرب (و) الحسابات •

ويمكن تجميع أوجه النشاط هذه فى مجموعات حسب طبيعتها ، فنجد قسم التشخيص والتحليل ، قسم العلاج ، قسم قبول المرضى ، قسم التمريض ، قسم الخدمات الطبية والادارية •

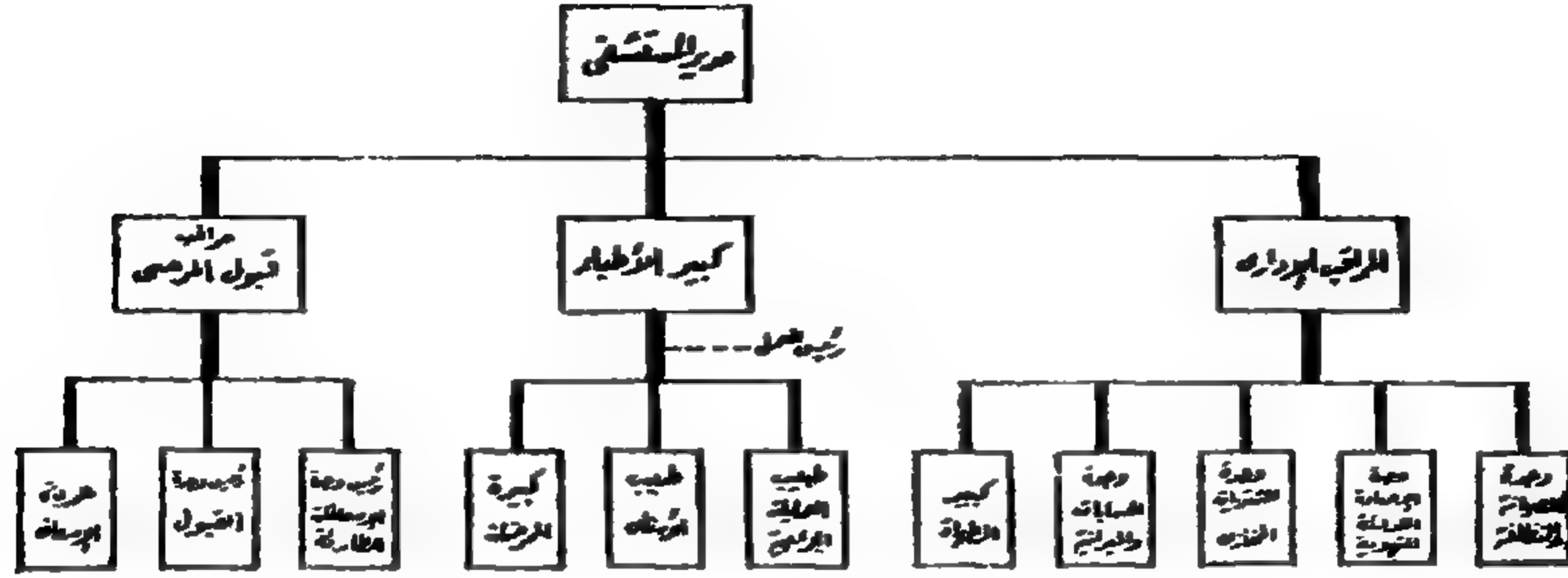
كما يمكن تجميعها فى مجموعات حسب نوع المرضى فنجد قسم الأطفال ، قسم الأمراض النسائية أو قسم المرضى العسكريين ، وقسم المرضى المدنيين •

ويمكن تجميعها حسب الموقع فنجد مستشفى المنطقة الشمالية ومستشفى المنطقة الجنوبية •

ويتم تجميع أوجه النشاط حسب الوقت الذى يؤدي فيه ، فنجد « فترة النهار وفترة الليل » •

وفى كل الأحوال يجب مراعاة العوامل — السابق ذكرها فى باب التنظيم — عند تجميع أوجه النشاط المختلفة فى وحدات ادارية •

والشكل التالي يبين نموذج لتنظيم أحد المستشفيات :



لا تعتبر هذه الخريطة النموذج الوحيد لتنظيم المستشفيات • وإنما هناك عشرات من الطرق لكل طريقة مزاياها وعيوبها ويتوقف التنظيم الأمثل على ظروف كل مستشفى • وفي كل الأحوال يخضع التنظيم للمبادئ التي ذكرناها في التنظيم •

الرقابة على أعمال المستشفى

الرقابة على أعمال المستشفى — كأي رقابة — هي التأكد من أن ما تم أو يتم في المستشفى مطابق لما أريد إتمامه • فالرقابة ، إذا ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط للمستشفى • ولا يمكن تصور رقابة على أعمال المستشفى دون تخطيط لها • الرقابة تتعلق بالتأكد من أن ما تم — أو يتم — مطابق للتخطيط والخطط الموضوعه سلفا • فالرقابة تسعى إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعه قد تحققت ، من أن العمليات الجراحية قد تم القيام بها على خير وجه ، من أن الأطباء قد قاموا بواجباتهم ، من أن المرضى قد أدوا واجبهم ، من أن الأموال التي صرفت قد تم صرفها طبقا للخطة الموضوعه • من أن الأبحاث التي

تقرر القيام بها قد تمت • من أن الروح المعنوية للمرضى مرتفعة كما كان في الخطة • • وهكذا واضح من هذه الأمثلة أنه لا يمكن تصور رقابة دون تخطيط أو تصور رقابة شيء لم يكن موجودا في التخطيط •

وعناصر الرقابة على أعمال المستشفى ثلاثة (١) تحديد المعايير الرقابية (٢) قياس الأداء (٣) معرفة الانحرافات ودراسة أسبابها والعمل على تصحيحها • وتتم الرقابة اما بالملاحظة الشخصية أو بالتقارير الشخصية أو المكتوبة •

ومن الأدوات الرقابية في ادارة المستشفيات الميزانية التقديرية للخدمات الطبية • وتعتبر هذه الميزانية أساسا لجميع الميزانيات التقديرية الأخرى في المستشفى • ويمكن عمل ميزانيات فرعية لكل نوع من أنواع العمليات • وفيما يلي نموذج لميزانية تقديرية للعمليات الجراحية (١) •

الميزانية التقديرية للعمليات الجراحية											
إجمالي	تقدير	فصل	تقدير	فصل	تقدير	فصل	تقدير	فصل	تقدير	فصل	تقدير
											قسم الأطفال
											قسم الولادة
											...
											إجمالي

تصور هذه الميزانية عدد العمليات الجراحية المتوقع القيام بها في كل شهر من شهور السنة بالنسبة الى كل قسم من أقسام

(١) فكرة استوحيناها من الميزانيات التقديرية في ميادين الأعمال ونحن ننصح باستخدامها في ادارة المستشفيات •

المستشفى • ويسمح تصميم الميزانية بتسجيل العمليات الجراحية التي تمت فعلا أمام العمليات الجراحية المنتظر القيام بها • وتعتبر هذه الميزانية — بالاضافة الى كونها أداة رقابة — أداة من أدوات التخطيط ولها أولوية على جميع الميزانيات الأخرى في المستشفى • فبناء على هذه الميزانية يتم تقدير احتياجات المستشفى من الأطباء والمرضات والعدد والآلات والأموال .. الخ •

* * *

أسئلة

- ١ — ما هو المقصود بالتخطيط للمستشفيات ؟
- ٢ — اشرح المقصود بالسياسات ؟ ثم اذكر عددا منها في إدارة المستشفيات .
- ٣ — ما هو الفرق بين إدارة المستشفيات الحكومية والمستشفيات الأهلية ؟
- ٤ — ما هي العوامل التي تحدد موقع المستشفى الحكومى ؟
- ٥ — هل تعتقد أن إقامة مستشفى من طابق واحد أكثر فائدة من مستشفى ذات طابقين ؟
- ٦ — ما هو المقصود بالتصميم الداخلى للمستشفى ؟ ارسم شكلا يبين المقصود .
- ٧ — ما هي الأقسام التي يمكن تصورها في مستشفى حكومى ؟
- ٨ — ارسم خريطة تنظيم لأحد المستشفيات .

* * *

الفصل الثامن عشر

ادارة مدرسة

الغرض من هذا الفصل ايضاح عمومية
عناصر الادارة وأدواتها ببيان أن النشاط
الاداري لا يختلف في مدرسة عن مشروع
صناعي • وعلى هذا فلن ندخل في مناقشة
التفاصيل وإنما نسكتفى بالعرض العام
للموضوع •

التخطيط للمدرسة

يقصد بالتخطيط للمدرسة مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ والتي
تتعلق باتخاذ قرارات عن :

- ١ - أهداف المدرسة المطلوب تحقيقها •
 - ٢ - مجموعة العناصر المادية (حجرات ومكاتب وعدد وآلات
وأدوات) ومجموعة العناصر البشرية (مدرسين وموظفين
وعمال) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف •
 - ٣ - القواعد التي تتبع في المدرسة بالنسبة لأداء الأعمال من قبول
طلبة وتدریس وامتحانات ... الخ •
 - ٤ - البرامج الزمنية فيما يتعلق بالتدریس والامتحانات
والتصحيح ... الخ • والتخطيط للمدرسة يختلف عن عملية
التدریس • فالتدریس عملية فنية أما التخطيط فعملية
ادارية (١) •
- والتخطيط للمدرسة يجب أن يتم على مستويين : تخطيط قصير
الأجل (سنة فأقل) وتخطيط طويل المدى (سنة فأكثر) • ويعتبر التنبؤ

(١) ان تدریس مادة الادارة عملية فنية ، بخلاف العملية الادارية
ذاتها • وغالبا ما يتعجب طلبة لأول وهلة عندما اقول ان نجاح
استاذ في تدریس الادارة ليس ضمانا لنجاحه كاداري •

يحدد الطلبة هو المحور الذي تبني عليه عملية التخطيط كلها . فالتنبؤ
بعدد الطلبة يحدد عدد الحجرات المطلوبة وعدد المكاتب اللازمة وعدد
الأساتذة المدرسين . كما يحدد الأموال اللازمة ... وهكذا .

والتخطيط الطويل الأجل غالبا ما يحوي اجابات على الأسئلة الآتية (١):

١ — ما هي التطورات المتوقعة في المجتمع والتي تؤثر على التعليم ؟

٢ — كيف تؤثر هذه التطورات على القبول والتسجيل ؟

٣ — كيف تؤثر هذه التطورات على البرامج والدروس وهيئة
التدريس في المدرسة ؟

٤ — ما هي الخدمات التعليمية والتسهيلات الجديدة المطلوبة ؟

٥ — هل حالة البناء وقاعات الدرس تتماشى مع هذه التطورات ؟

٦ — هل من المستحسن اعادة البناء أو اعادة تحسين البناء ؟

٧ — هل من المفضل الاستغناء عن بعض الأبنية الحاضرة ؟

٨ — كيف يمكن تمويل الاضافات الجديدة ؟

سياسات المدرسة :

في المدرسة الحكومية غالبا ما تنص القوانين على ضرورة اتباع
قواعد معينة فيما يتعلق بقبول الطلبة ومصروفاتهم وكيفية التدريس
والامتحانات والنقل ... وتعتبر هذه القوانين واللوائح بمثابة سياسات
أساسية .

إلا أن القوانين غالبا ما تترك التفاصيل لمدير المدرسة . ولذلك فإن
السياسات التي توضع بمعرفة مدير المدرسة تعتبر بمثابة سياسات
تشغيلية . وفي كل الحالات يجب وضع سياسات في المجالات الآتية :

(1) Roé. W : School Business Management. P. 175.

- ١ — سياسات قبول الطلاب (الشروط الواجب توافرها وميعاد التقديم) •
- ٢ — سياسات المصروفات والاعفاء منها •
- ٣ — سياسات الامتحانات والنقل •
- ٤ — سياسات النظام وتأديب الطلاب •
- ٥ — سياسات في شئون الهيئة التعليمية (المدرسين) •

وهذه السياسات تشمل :

- سياسات التعيين •
- سياسات التدريس •
- سياسات المرتبات والمكافآت •
- سياسات الترقية والنقل •

تنظيم المدرسة

لا يمكن أن تتم الأعمال في مدرسة دون تنظيم للمجهودات • فانه من الأهمية بمكان تحديد المسؤوليات والسلطات لكل الأعمال • ويتوقف تنظيم المدرسة على تعقد عملية التدريس وتعددتها ، إلا أنه في كل الأحوال يمكن التمييز بين عدة أقسام رئيسية : قسم التدريس والقسم المالي وقسم الخدمات المكتبية وشئون الأفراد وهيئة التدريس • ويعتبر قسم التدريس القسم الرئيسي وقد ينقسم إلى أقسام فرعية حسب التخصصات الموجودة في المدرسة •

الرقابة على المدرسة

من الأهمية بمكان لمدير المدرسة أن يقوم بوضع معايير رقابية تعتبر بمثابة مقياس لعملية التدريس • ولما كانت عملية التدريس غير محسوسة لأنها تتعلق بأشياء

لا يمكن قياسها بسهولة فإن عملية الرقابة في المدرسة تتطلب قدراً كبيراً من الاهتمام •

هذا وتعتبر الميزانيات التقديرية من أهم أدوات الرقابة •

أسئلة

١ — يقال أن إدارة مدرسة لا تختلف عن إدارة مصنع • ما رأيك ؟

٢ — ارسم خريطة تنظيمية لمدرسة ثانوية مبينا الأسس التي اعتمدت عليها في التنظيم •

٣ — تعتبر الميزانية التقديرية لغدد الطلبة في الصف الأول نقطة الانطلاق في إدارة المدرسة • وضح •

٤ — ارسم عددا من الميزانيات التقديرية لمدرسة مبينا بالأرقام كيف ترتبط هذه الميزانيات ببعضها •

* * *

الفصل التاسع والعشرون

ادارة الشرطة

في هذا الفصل نعرض الأصول العلمية
لادارة الشرطة تطبيقا لمبادئ الادارة التي
أوردناها . وعلى هذا فلن نتعرض مرة أخرى
لتلك المبادئ إلا فيما يتعلق مباشرة بها .
فالفرض اذا من هذا الفصل إيضاح كيفية
تطبيق مبادئ الادارة في ميدان متخصص
بأن الدخول في التفاصيل .

التخطيط للأعمال الشرطية

يقصد بالتخطيط في الشرطة مرحلة التفكير واتخاذ القرارات التي
تتعلق بالشرطة والخاصة :

- ١ — بتحديد أهداف الأعمال الشرطية الواجب تحقيقها .
- ٢ — مجموعة السياسات الشرطية (القواعد التي تتبع في أحوال
مماثلة في الشئون الشرطية) .
- ٤ — الاجراءات التي تتبع في الأعمال الشرطية على اختلاف أنواعها
- ٥ — وضع برامج زمنية لتنفيذ الأعمال الشرطية .

والتخطيط للشرطة يختلف عن النشاط الشرطي نفسه فالأخير ناحية
فنية وتنفيذية أما التخطيط للشرطة فهو — كما قلنا — مرحلة تفكير
واتخاذ قرارات تسبق التنفيذ (ناحية ادارية) . والتخطيط للشرطة
يخضع للقواعد والمبادئ الأساسية للتخطيط التي سبق أن تكلمنا
عنها (١) . فهناك تخطيط شامل وتخطيط جزئي (لمنطقة من المناطق)
وتخطيط طويل الأجل وتخطيط قصير الأجل . وفي كل الأحوال يخضع

التخطيط للشرطة للتخطيط العام للدولة وفي حدود السياسة العامة للدولة وفي حدود القوانين والقرارات واللوائح (١) .

أهداف الشرطة :

إن الأهداف الأساسية للشرطة تختلف من مجتمع الى مجتمع ومن زمن الى زمن ولكنها غالباً ما تشمل حفظ الأمن وحماية الأرواح والممتلكات من أى اعتداء وحماية المجتمع من السلوك المنحرف لبعض الأفراد وذلك في حدود القانون . ويذكر ويلسون واجبات الشرطة كما يلي (٢) :

- أولاً : منع نشوء الميول الإجرامية والعدائية للمجتمع في الأفراد .
- ثانياً : قمع الأفعال الإجرامية .
- ثالثاً : القضاء القبض على المجرمين واسترداد الأموال المسروقة واعداد القضايا لعرضها على المحاكم .
- رابعاً : المحافظة على النظام (لتنظيم السير والمرور) .
- خامساً : حماية الآداب العامة .
- سادساً : السيطرة على جرائم الأحداث .

وتختلف واجبات الشرطة في الوقت الحاضر عن واجبات الشرطة في القرن السادس عشر مثلاً لظهور مهددات جديدة للسلام والراحة والطمأنينة (٣) .

(١) القوانين والقرارات واللوائح من عمل الإنسان وتختلف من زمان الى زمان . وعلى هذا يجب عدم اعتبار هذه القوانين واللوائح مقدسة لايجوز مناقشتها وعليه اذا كانت هذه القوانين واللوائح لا تتماشى مع تحقيق أهداف الدولة وسياساتها القومية وجب تغييرها بالطرق القانونية المعروفة .

(2) - Wilson : Police Administration .

(٣) الواقع أن فلسفة الشرطة نفسها قد تغيرت من مجرد القضاء المجرمين في السجون الى محاولة إبعاد الناس عن السجون .

في مفهوم الجريمة والجرائم :

الجريمة هي كل مخالفة للنظم الاجتماعية بشرط أن يكون هناك نص في القانون يعتبرها كذلك ونص للجزاء والعقاب على من يرتكبها . وعلى هذا لا يمكن مؤاخذه شخص لارتكابه أى فعل باعتباره يشكل جريمة إذا لم يكن هناك قانون سابق (صدر قبل وقوع الجريمة) ينص على أن هذا الفعل يعتبر جريمة . وهذا هو ما يعرف في علم الجريمة « شرعية الجريمة وشرعية العقاب » . وتقسم الجرائم الى قسمين : الجنائيات والجنح والمخالفات كما نجد تقسيمات أخرى : جرائم الفعل، جرائم الامتناع ، الجرائم العادية ، الجرائم السياسية والجرائم العسكرية . والجريمة العادية هي التي يكون الدافع فيها دافع شخصي أما الجريمة السياسية فهي الجريمة التي يكون الدافع فيها التأثير في تنظيم السلطات السياسية أو تغيير هيكلها أو أسلوبها السياسي . والجريمة العسكرية هي مخالفة القواعد المفروضة بالنظم العسكرية (عدم الطاعة ، التمرد ، الفرار) .

وتعالج قوانين العقوبات في كل دولة أنواع الجرائم وفيما يلي بعض أنواع هذه العقوبات (١) :

- ١ - الجرائم المخلة بأمن الدولة .
- ٢ - الجرائم المخلة بالسلامة العامة .
- ٣ - الجرائم الواقعة على الإدارة العامة .
- ٤ - الجرائم المخلة بعمل السلطة القضائية .
- ٥ - الجرائم المخلة بالثقة العامة .
- ٦ - الجرائم المتعلقة بالدين والعائلة .
- ٧ - الجرائم المخلة بالأخلاق والعائلة .
- ٨ - الجرائم التي تقع على الأشخاص .
- ٩ - الجرائم التي تشكل خطراً شاملاً على الأفراد وممتلكاتهم منفردين أو مجتمعين .

(١) راجع قوانين العقوبات .

- ١٠ - الجرائم التي تشكل بعبادة اتباعها خطرا على المجتمع وعلى
الانسان وعلى صحته وعلى امواله .
- ١١ - الجرائم التي تتعلق باموال الانسان .
- ١٢ - المخالفات .

سياسات الشرطة :

سياسات الشرطة هي مجموعة القواعد التي تحكم سير الاعمال
الشرطية وتحكم تصرفات رجال الشرطة . ورسم سياسات الشرطة
ضروري بصفة خاصة (١) لتحقيق التماثل في تصرفات رجال الشرطة
(٢) لتقليل المجهودات الفكرية عما يجب وما لا يجوز عمله في حالات
مماثلة .

وتنقسم سياسات الشرطة إلى سياسات أساسية وسياسات تشغيلية .
والسياسات الأساسية تتميز بأنها شاملة وتؤثر على تكوين السياسات
التشغيلية الأخرى . ومن السياسات الأساسية الواجب رسمها تلك
التي تتعلق بالدور الذي تقوم به الشرطة . فهل من واجب الشرطة مثلا
بذل جهود ايجابية في منع نشوء الميول الاجرامية وفي مساعدة الأفراد
المنحرفين فيما يعترضهم من مشاكل ، أم أنه واجب الشرطة القاء
القبض على المجرمين ؟

ومن أمثلة السياسات التشغيلية :

- ١ - تقرير الوسائل البوليسية (الشرطية) الواجب استخدامها
(مثل الصفارات ، العصا ، التليفون ، الراديو ، التليفزيون ،
الرادار ، آلات التصوير ، آلات اكتشاف الكذب ، الكلاب
البوليسية ، الخيل ، السيارات ، الدراجات العادية ،
الدراجات البخارية) .
- ٢ - استخدام الدورية الراكبة في السيارات أو الدورية المشاة .
- ٣ - تشخيص سيارات الشرطة أو عدم تشخيصها .
- ٤ - أسلوب إيقاف السيارات المشتبه بها .
- ٥ - أسلحة الشرطة وأوقات استخدامها .

خطط الشرطة :

الخطة هي المظهر المادي للتخطيط : ففيها تسجيل (١) للأعمال المطلوب اتمامها (٢) للعناصر الواجب استخدامها — مادية كانت أو بشرية — لتنفيذ هذه الأعمال (٣) لتكاليف القيام بهذه الأعمال (٤) لمكان إتمام هذه الأعمال (٥) للوقت المقرر لهذه الأعمال (وقت البدء ووقت الانتهاء) (٦) للمسؤولين عن القيام بهذه الأعمال • وهناك خطط أساسية أو إجمالية وخطط فرعية ، خطط طويلة الأجل (خمس سنوات مثلا) وخطط قصيرة الأجل (سنة فأقل) ومن الخطط التي يمكن وضعها في الشئون الشرطية وإن كانت تتداخل في بعضها :

- ١ — خطة طويلة الأجل لمنع نشوء الميول الإجرامية والعداثية للمجتمع
- ٢ — خطة إجمالية لقمع الأفعال الإجرامية •
- ٣ — خطة جزئية تتعلق بنوع معين من الأفعال الإجرامية •
- ٤ — خطة جزئية تتعلق بمنطقة معينة لبعض الأفعال الإجرامية •
- ٥ — خطة جزئية تتعلق بنوع معين من المجرمين سواء في منطقة واحدة أو كل المناطق •
- ٦ — خطة طويلة الأجل لتنظيم السير والمرور •
- ٧ — خطة قصيرة الأجل لتنظيم السير والمرور •
- ٨ — خطة طويلة المدى لحماية الآداب العامة •
- ٩ — خطة قصيرة الأجل لحماية الآداب العامة •
- ١٠ — خطة طويلة المدى لحماية الأحداث •
- ١١ — خطة قصيرة الأجل للسيطرة على جرائم الأحداث •
- ١٢ — خطط أبحاث عن الطرق الحديثة في مكافحة الجريمة والوسائل الشرطية •
- ١٣ — خطط علاقات عامة مع الجمهور •

تنظيم الأعمال الشرطية

لا يمكن تحقيق الأهداف دون تنظيم الجهود الشرطية • وتبدأ عملية التنظيم بتقسيم العمليات الشرطية وتجميعها في مجموعات بشكل يمكن إسنادها إلى رجال الشرطة • وهناك عدة طرق لتجميع الأعمال الشرطية في مجموعات :

- ١ — حسب طبيعة العمل ذاته •

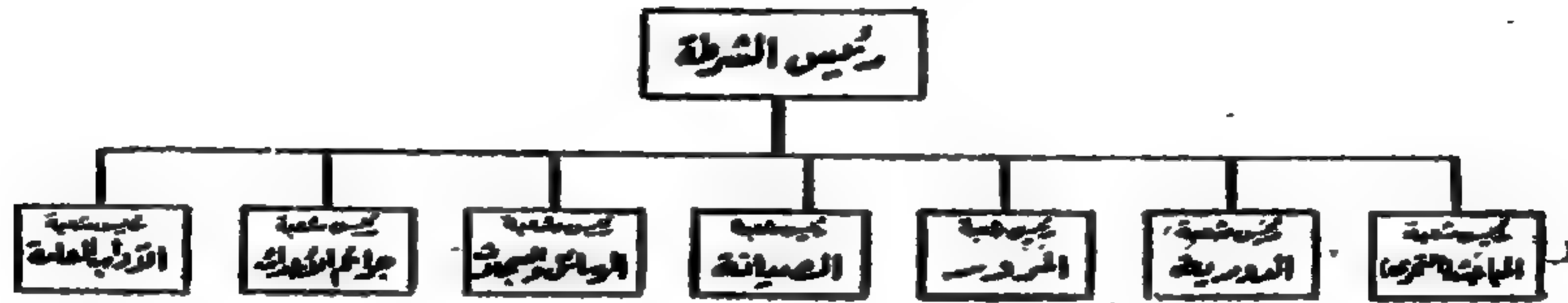
٢ — حسب نوع العملاء .

٣ — حسب المنطقة .

٤ — حسب الوقت .

٥ — بطريقة مركبة .

والشكل التالى يوضح كيفية التنظيم حسب طبيعة العمل ذاته :



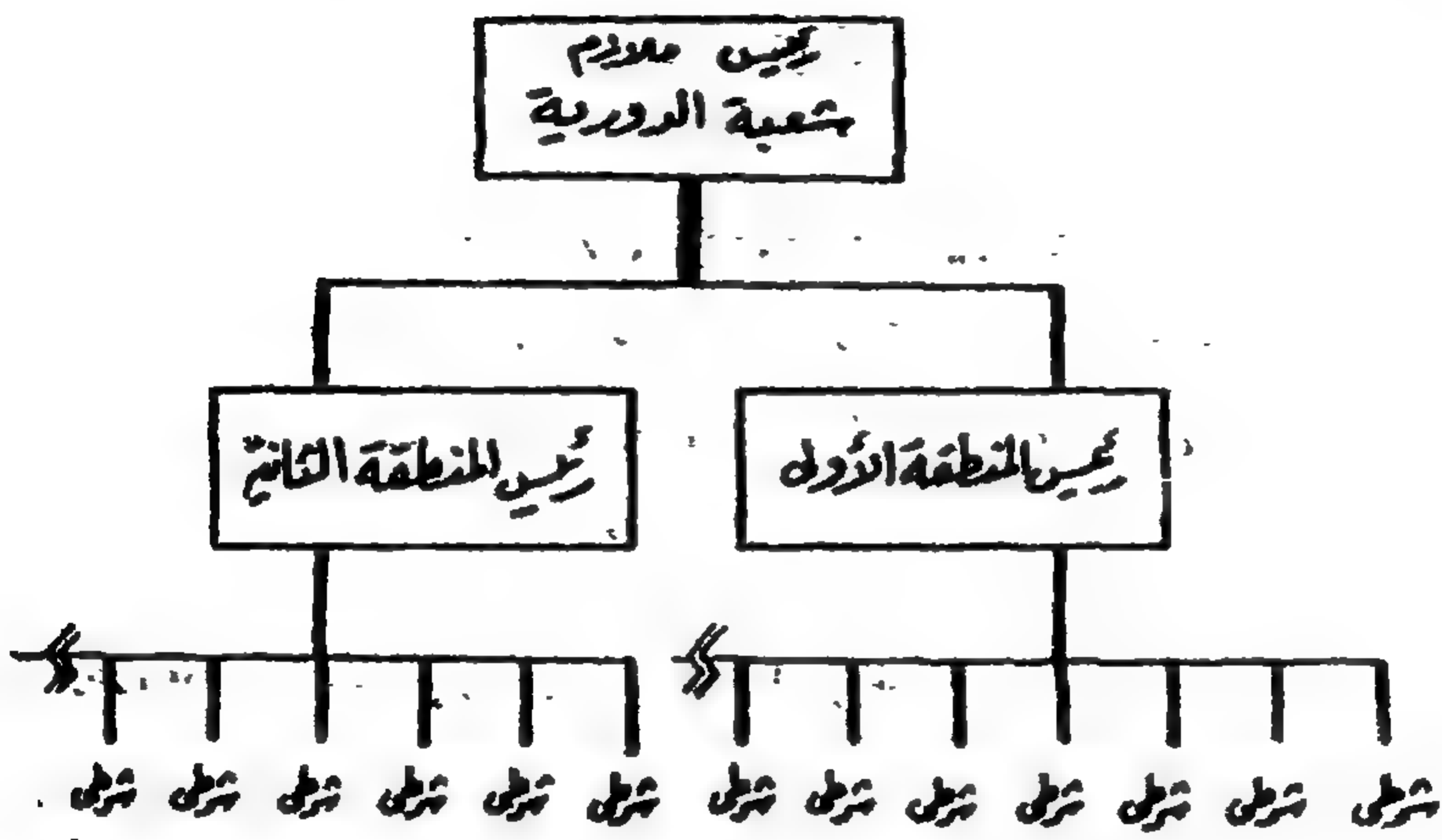
تهدف شعبة المباحث أو التحرى الى معرفة المعلومات الصحيحة عن جرائم معينة والكشف عنها وتهدف شعبة الدورية الى القبض على النشاط الاجرامى وتقديم الخدمات المتنوعة للجمهور (١) . أما شعبة المرور ووسائل النقل فتهدف الى منع الحوادث المخلة بنظام السير والمرور والحويلة دون حدوث ازدحام يعطل السير والمرور . وتختص شعبة جرائم الأحداث بمنع انحرافات الأحداث واصلاح اخلاقهم وسلوكهم . أما شعبة الآداب العامة فهي تهدف الى منع الجرائم المخلة بالآداب العامة وحماية الأخلاق في المجتمع . وتتولى شعبة الصيانة — كما هو ظاهر من اسمها — صيانة ممتلكات الشرطة من عقارات وسيارات وعدد وآلات واشارات مرور . أما قسم السجلات فيختص بتسجيل وتبويب كل المعلومات المتصلة بالجرائم والمجرمين وقضايا الشرطة .

ومن الضروري إيضاح نوع السلطة الممنوحة لكل رئيس شعبة .

(١) الدورية غالبا ما تكون اكبر اقسام الشرطة وهي العمود الفقري في الشرطة .

فالسطة المنوحة لرئيس شعبة التحري سلطة استشارية أما السلطة المنوحة لرئيس قسم الصيانة والسجلات فهي سلطة وظيفية . وأخيرا فان السلطات المنوحة لرئيس قسم الدورية سلطات تنفيذية .

وتقسم الأعمال في كل شعبة بطريقة أو أكثر من الطرق السابق ذكرها يمكن تقسيم الأعمال في شعبة الدورية على أساس المنطقة كالآتي :



الرقابة على الشرطة

إدارة الشرطة — كأي إدارة — اتمام الأعمال بواسطة الأشخاص الآخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم . فالتخطيط يمثل النشاط الإداري عما يجب عمله ، والرقابة هي التأكد من أن ما تم — أو يتم — مطابق لما أريد اتمامه . فالرقابة ملازمة للتخطيط ، ولا يمكن تصور رقابة دون تخطيط كما أن مجال الرقابة دائما هو مجال التخطيط .

فإذا كان هناك أهداف معينة وخطط شرطية معينة ، فان الرقابة تشمل التأكد من أن الأهداف الشرطية قد تم تحقيقها ، من أن الخطط الشرطية المختلفة قد تم تنفيذها على الوجه الأكمل ، وبذلك نعرف الانحرافات أو الأخطاء تمهيدا لتصحيحها .

فاذا تقرر في التخطيط للشرطة — منع نشوء الميول الاجرامية ، وقمع الافعال الاجرامية ، والمحافظة على الآداب العامة ، والسيطرة على جرائم الأحداث وجب التأكد من أن ذلك تم (أو يتم) على الوجه الأكمل .

والرقابة عملية مستمرة فهي لا تتعلق بفترة زمنية معينة كما أنها — عملية متغلغلة في الأعمال الشرطية ويقوم بها كل ضابط في الشرطة — مهما كانت رتبته — في حدود مسؤولياته وسلطاته .

وعناصر الرقابة ثلاثة : (١) تحديد معايير أو مقاييس رقابية .
(٢) قياس الأداء . (٣) معرفة الانحرافات وأسبابها واصلاحها .
وبدون تحديد معايير أو مقاييس للرقابة لا يمكن قياس الأداء الشرطى وبذلك لا يمكن معرفة الانحرافات .

ومن أمثلة المعايير الرقابية في الشرطة :

- ١ — عدد الجرائم التي ارتكبت في مدة زمنية محددة .
- ٢ — عدد الجرائم الفعلية بالنسبة الى عدد رجال الشرطة .
- ٣ — عدد الجرائم التي منع ارتكابها بالنسبة الى عدد رجال الشرطة .

والواقع أن هناك معايير رقابية للشرطة عديدة جدا يصعب تعدادها في هذا البحث . إلا أنه يجب التنويه الى أن هناك بعض الأمور الشرطية التي يصعب إيجاد معايير رقابية لها ، فكيف يمكن قياس الجهود التي بذلت في منع نشوء الميول الاجرامية (وهل من الممكن القول بأنه كلما قلت الجرائم الفعلية كان ذلك دليلا على كفاءة الشرطة في قيامها بأعمالها أم أن هناك جرائم خفية غير ظاهرة) .

هذا عن المعايير الرقابية في الشرطة أما قياس الأداء الشرطى فانه

يتم بواسطة : (١) الملاحظة الشخصية (٢) التقارير • فرئيس الشرطة يذهب بنفسه الى مجال العمل ليطلع على سير العمل فيرى ويسمع بنفسه ما يجري كما يمكن أن يتم قياس الأداء بالتقارير الشفوية أو التقارير المكتوبة (١) •

الميزانية التقديرية للجرائم (٢) :

الميزانية التقديرية للجرائم أداة رقابية في الأعمال الشرطية ، فهي تكشف تقديري عن الجرائم المختلفة المتوقع حدوثها في فترة زمنية معينة معينة حسب أنواع الجرائم ومناطق حدوثها • ويمكن تصوير هذه الميزانيات بشكل يمكن معه تسجيل الجرائم الفعلية (التي وقعت فعلا) في نهاية المدة تمهيدا لدراسة أسباب الزيادة (أو النقص) واتخاذ التدابير التي يتطلبها الموقف •

الميزانية التقديرية للجرائم عام ١٩											
إجمالي			جرائم السرقة			جرائم الزنا بالعلم			جرائم الشرب		
تقديري	فعل	مجموع	تقديري	فعل	مجموع	تقديري	فعل	مجموع	تقديري	فعل	مجموع

الميزانيات التقديرية الأخرى :

لا تعتبر الميزانية التقديرية للجرائم الأداة الرقابية الوحيدة في الشرطة ، وإنما هناك عدة ميزانيات يمكن تصميمها بنفس الطريقة السابقة • وفيما يلي بعض أنواع هذه الميزانيات :

- (١) راجع باب الرقابة •
- (٢) استوحى المؤلف فكرة الميزانيات التقديرية للجرائم من الميزانيات التقديرية المعروفة •

١ — الميزانية التقديرية لرجال الشرطة (وتستمد بياناتها من الميزانية التقديرية للجرائم) •

٢ — الميزانية التقديرية للمرتبات والأجور •

٣ — الميزانية التقديرية للمباني •

التفتيش :

التفتيش هو فحص دقيق يقصد منه معرفة أن ما تم مطابق لما أريد اتماحه: فهي عملية قياس الأداء الشرطي بالنسبة الى المعايير أو المقاييس الرقابية الموضوعة • فإذا لم تكن هناك معايير رقابية صعب التفتيش لعدم وجود المقياس أو المعيار • وعلى هذا فالفتيش أداة من أدوات الرقابة الادارية في الشرطة بقصد تحقيق الكفاية والفاعلية الادارية • هذا ويجب أن يخضع كل شيء وكل شخص وكل عمل للفتيش • وفتيش الأشياء يتضمن التفتيش على الوسائل البوليسية المستخدمة ووسائل النقل والعدد والآلات والمواد والسجلات • والتفتيش على الأشخاص يشمل : (١) الصحة الجيدة والمظهر السليم « النظافة ، الحلاقة ، قص الشعر ، التمارين الرياضية » • (٢) الروح المعنوية المرتفعة « دراسة اتجاهات الفرد وأفكاره وميوله وتصرفاته ورغبته في التعاون والعمل » (٣) أداء الواجبات « على الوجه الأكمل » سواء في التحرى « المباحث » أو الدورية أو في السير والمرور أو في جرائم الأحداث أو الآداب العامة ... الخ •

أسئلة

- اشرح بالتفصيل ما هو المقصود بالتخطيط للأعمال الشرطية ؟
ثم بين الفرق بين التخطيط للشرطة والنشاط الشرطى .
- اشرح الأهداف الأساسية للشرطة . ثم بين كيف تؤثر هذه الأهداف على تنظيم الشرطة ؟
- اشرح كيف يمكن الاستفادة من معرفة أنواع الجرائم فى إدارة الشرطة ؟
- ما المقصود بسياسات الشرطة ؟ هل تعتقد أنه يمكن الحصول على سياسات الشرطة من القانون ؟
- خطط الشرطة كثيرة ومتعددة . اشرح بعضا منها ثم ارسم نموذجا لخطة معينة .
- ما هو الغرض من تنظيم المجهودات البوليسية (الشرطية) ؟
- اشرح كيف يمكن تنظيم المجهودات البوليسية (الشرطية) ؟
- ارسم خريطة تنظيمية توضح المقصود بتجميع أوجه النشاط حسب طبيعته وحسب الموقع فى نفس الوقت .
- ما المقصود بالرقابة على الشرطة ؟ ومتى تتم الرقابة ؟ ومن يقوم بالرقابة ؟
- اشرح المقصود بالمعايير . ثم اذكر عددا منها فى مجال الشرطة .
- هل يمكن عمل ميزانية تقديرية للجرائم ؟ ما هو المقصود منها ؟
ارسم نموذجا لها مبينا كيف أن هذه الميزانية تؤثر على جميع نشاطات الشرطة الأخرى ؟
- هل تعتقد أن الميزانية التقديرية للجرائم مستخدمة فى الحياة العملية ؟ اشرح وجهة نظرك .

الباب التاسع

بين ادارة الأعمال والادارة العامة

- الفصل الثلاثون : الأعمال : أشكالها ونظمها**
- الفصل الحادي والثلاثون : طبيعة الشركات العامة**
- الفصل الثاني والثلاثون : عن الادارة العامة**
- الفصل الثالث والثلاثون : البيروقراطية**

الفصل الثاني

الأعمال : أشكالها ونظمها

يبحث هذا الفصل في مفهوم الأعمال وأشكالها الاقتصادية . كما يبحث في نظم « الأعمال » باعتبارها ترتيبات اجتماعية لانتاج وتوزيع السلع والخدمات ، وفي الأشكال القانونية للأعمال ، وأخيرا يبحث في مختلف أوجه النشاط في منشآت الأعمال تمهيدا للمقارنة بين إدارة الأعمال والإدارة العامة .

في مفهوم الأعمال

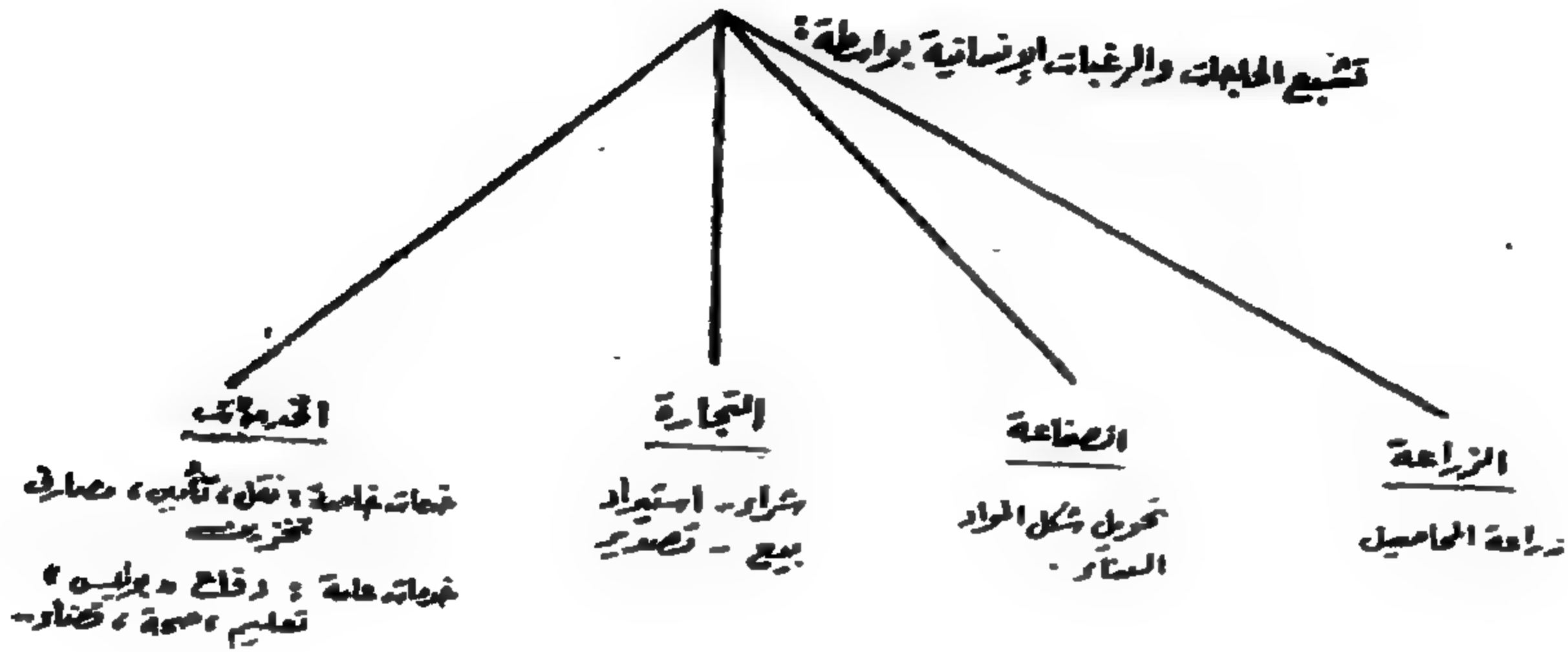
يسعى الإنسان - في كل المجتمعات - الى اشباع حاجاته ورغباته المادية من مأكـل ومشرب وملبس ومسكن وانتقال وعناية طبية . الخ . ونظرا لعجزه عن اشباع حاجاته ورغباته بمفرده . فإنه يتعاون مع الآخرين في ايجاد وتوزيع السلع والخدمات اللازمة .

ويسمى النشاط الذي يبذله الأفراد في سبيل اشباع الحاجات والرغبات المادية « الأعمال » Business فالأعمال نشاط اجتماعي يهدف الى ايجاد وتوزيع السلع والخدمات . وهو بهذا مفهوم من المفاهيم الاجتماعية لأنه يتعلق بمجموعة من الأفراد يتعاونون ويعملون في سبيل تحقيق هدف مشترك : ألا وهو اشباع الحاجات والرغبات المادية (١) من مأكـل ومشرب وملبس ومسكن . الخ .

(١) للإنسان حاجات أخرى : نفسية واجتماعية وفكرية وروحانية مثل الأمان والاطمئنان بعدم وجود أخطار أو تهديدات تؤثر على بقائه على قيد الحياة ، الشعور بالانتماء الى مجموعة معينة ، شعور برضا الآخرين ، شعور باحتلال مركز اجتماعي معين . . . شعور بالاتصال بخالق الكون . الخ .

الأشكال الاقتصادية للأعمال

يمكن تصوير الجهود الانسانية الخاص باشباع حاجات ورغبات الأفراد المادية في الشكل التالي :



وعلى هذا يمكن تقسيم هيكل الأعمال من الناحية الاقتصادية إلى أربع مجموعات رئيسية :

- ١ - منشآت استخراجية .
- ٢ - منشآت صناعية .
- ٣ - منشآت تجارية .
- ٤ - منشآت خدمات .

وقبل أن نوضح مفهوم هذه الأشكال المختلفة ، يجدر بنا تعريف المقصود بالاصطلاح « منشأة » Enterprise . فالمنشأة مفهوم اصطلاحى يقصد به « الوحدة الانتاجية القائمة على ايجاد سلعة (أو خدمة ما) تستهدف اشباع بعض حاجات الانسان ورغباته » . فالمنشأة اذا مشروع ناشط في دنيا الأعمال .

١ - المنشآت الاستخراجية :

المنشآت الاستخراجية هي المنشآت التى تقوم باستخراج المواد الخام من باطن الأرض، سواء كانت لازمة للاستهلاك المباشر أو للصناعة .

وعلى هذا تعتبر من المنشآت الاستخراجية ، منشآت التعدين ومنشآت
مصيد الأسماك . . كما أن المنشآت الزراعية على اختلاف أنواعها تعتبر
من المنشآت الاستخراجية .

٢ — المنشآت الصناعية :

المنشآت الصناعية هي تلك التي تقوم بتحويل المواد الى منتجات
مصنوعة (أو نصف مصنوعة) . وقد تكون هذه المواد خام أى لم يسبق
ادخال أى تغيير فى شكلها ، وقد تكون مواد سبق تصنيعها . فالعبرة
هنا هو بتحويل شكل المادة . ومن أمثلة هذه المنشآت : منشآت
الحديد والصلب ، منشآت الغزل والنسيج ، منشآت الملابس ، منشآت
الأغذية المحفوظة ، منشآت الأدوات الكهربائية المنزلية ، المخابر
والمطاحن . . . الخ .

٣ — المنشآت التجارية :

هي المنشآت التي تقوم بالشراء بقصد البيع : فهي تقوم أساسا
بأعمال تجارية . وهي لهذا تختلف اختلافا أساسيا عن المنشآت
الصناعية ، إذ أنها لا تقوم بادخال تغيير أساسى على المادة المشتراة ،
وانما يتم الشراء بقصد البيع . ومن أمثلة هذه المنشآت متاجر الجملة ،
ومتاجر التجزئة . والفرق الأساسى بين متاجر الجملة ومتاجر التجزئة ،
أن الأولى همزة وصل بين المنتج ومتاجر التجزئة ومعظم مبيعاتها
بالجملة . أما الأخيرة فتتعامل بصفة أساسية مع المستهلك الأخير
ومعظم مبيعاتها بالتجزئة . ومن أمثلة متاجر التجزئة : متاجر البقالة ،
ومن أمثلة المنشآت التجارية أيضا منشآت الاستيراد والتصدير .

٤ — منشآت الخدمات :

هي المنشآت التي تقوم بأداء خدمة لاشباع بعض الحاجات
والرغبات الانسانية . وهذه المنشآت تختلف عن المنشآت التجارية

— حسب تقسيمنا — في أن أساس التعامل خدمة ، وليس سلعاً ،
والفرق بين السلعة والخدمة هو أن الأولى شيء مادي ملموس بينما
الثانية غير ملموس .

ومن أمثلة منشآت الخدمات : البنوك ، شركات التأمين ، وكالات
الاعلان ، السياحة ، المطابع ، دور السينما ، الجامعات ، المستشفيات ،
منشآت النقل والتخزين ... الخ . هذا وتسمى هذه المنشآت بمنشآت
الخدمات التجارية لتمييزها عن الخدمات العامة (مثل الدفاع
والبوليس ... الخ) .

نظم الأعمال

ليس هناك نظام واحد لاشباع حاجات ورغبات الأفراد المادية ،
وانما يختلف هذا النظام باختلاف ظروف المجتمعات . وعلى هذا يمكن
التمييز بين ثلاثة أنواع من نظم الأعمال (تلك النظم التي تسعى الى
انتاج وتوزيع السلع والخدمات من أجل اشباع حاجات الأفراد
ورغباتهم) (١) :

- ١ — نظام الأعمال الحرة .
- ٢ — نظام الأعمال الجماعية .
- ٣ — نظام الأعمال المقيدة .

قبل أن نتكلم عن هذه النظم يجدر بنا أن نشير إلى أنه كلما زاد
عدد الحاجات والرغبات الانسانية التي تم اشباعها وتتنوعت كان ذلك
دليلاً على التقدم الاقتصادي والحضارى في ذلك المجتمع .

(١) نحن نفرق هنا بين نظم الأعمال والنظم الاقتصادية ، فالأخيرة
أوسع معنى من الأولى ، فهي تشمل — بالإضافة الى النشاط المتعلق بانتاج
وتوزيع السلع والخدمات — الترتيبات المتعلقة بتوزيع الثروة أو بتوزيع
الدخل ... الخ . وما الى ذلك . للتوسع في هذا الموضوع راجع
مؤلفات «الاقتصاد» .

(2) Wheeler, : Business. An Introductory Analysis
P. 27.

١ - نظام الأعمال الحرة :

إذا كان المجتمع يؤمن بالحرية الفردية ، أى بحرية الفرد فى التملك والتعاقد واختيار العمل ،سمى نظام الأعمال « النظام الحر (١) » . فكل فرد فى هذا النظام حر فى ثروته فى بيعها أو التصرف فيها ، فله حرية التعاقد فى الشراء أو البيع أو التأجير وغير ذلك ، كذلك له حرية اختيار العمل ونوعه . والحرية الفردية فى هذا النظام لا تعنى أن الفرد يفعل ما يشاء ، وإنما يجب ألا تتعارض حريته مع الحريات الفردية الأخرى . وتعتبر الملكية الفردية فى هذا النظام أساسا لاشباع حاجة الفرد للاطمئنان المادى ، وهى قوة دافعة لمجهوداته ، فهو يسعى الى زيادتها عن طريق منافسة الآخرين بالحصول على الأرباح . وهو فى هذا قد يتعرض لمجازفة كبيرة فى ضياعها .

وعلى هذا يمكن القول أن نظام الأعمال الحرة يرتكز على الأركان الأساسية الآتية :

(أ) الحرية الفردية فى تملك وسائل الانتاج . وهذه بطبيعتها تخلق الحريات الأخرى الآتية :

(ب) الحرية الفردية فى التصرف فى الملكية بالبيع أو الهبة (وبالتالى حرية الشراء) .

(ج) الحرية الفردية فى اختيار العمل وطبيعته ومحتته .

(د) الحرية الفردية فى منافسة الآخرين .

(هـ) الحرية الفردية فى الحصول على العائد (الأرباح) وهى بمثابة إضافة للملكية الأصلية مقابل الجهود التى بذلت فى سبيلها .

(١) يعرف هذا النظام فى الاقتصاد بالنظام الرأسمالى .

ويرى الكثيرون أن نظام الأعمال الحرة غير موجود من الناحية العملية لوجود قيود يفرضها المجتمع أو قوانين تفرضها الحكومات^(١) .

٢ — نظام الأعمال الجماعية :

إذا كان المجتمع يؤمن بالجماعة وبالحرية الجماعية في التملك والتعاقد واختيار الأعمال ، ولا يسمح للفرد بهذه الحريات ، سمي نظام الأعمال « النظام الجماعي »^(٢) . وقد اخترنا لفظ « الجماعي » ليعني عدم وجود حرية للفرد في التملك أو التعاقد أو اختيار العمل . فحرية التملك والتعاقد واختيار العمل مكفولة للجماعة على أساس أن مصلحة الجماعة تنعكس على مصلحة الفرد . وفي هذا يكون الباب مغلقا أمام الفرد من حيث التملك والتعاقد بالشراء أو بالبيع أو بالتصرف أو باختيار العمل . كما يكون للجماعة حق الملكية وتسمى في هذه الحالة بالملكية الجماعية . وعلى هذا يكون للجماعة حق التعاقد بالشراء ، أو بالبيع ، أو بالتصرف ، وحق تقرير الأعمال المزمع القيام بها ، ونوع السلع والخدمات الواجب تقديمها ، كما أن الأرباح العائدة تكون ملكا للجماعة ككل ، وتتحمل الجماعة المخاطر التي تتعرض لها . وبطبيعة الأحوال ليس هناك مجال للمنافسة في هذا النظام وغالبا ما تقوم الحكومة — بوصفها تمثل الجماعة — بتملك وسائل الانتاج ومباشرة الأعمال وبذلك تكون الحريات الفردية الخمس السابقة للإشارة إليها غير موجودة ، وإنما يتمتع الجماعة بهذه الحريات دون الفرد .

(١) للتوسع في المفاهيم المختلفة المتعلقة بمشروعات الأعمال في العالم الغربي أرجع إلى :

Eells Walton : Conceptual Foundations of Business.

Fucius and Terry : Introduction to Business.

(٢) يعرف هذا النظام في الإقتصاد باسم النظام الاشتراكي المطلق .

٣- نظام الأعمال المقيدة :

إذا كان المجتمع يؤمن بالفرد والمجموع ، يؤمن بالحرية الفردية والحرية الجماعية في التملك والتعاقد واختيار الأعمال ، سمي نظام الأعمال «النظام المقيد» • انه نظام وسط بين النظامين السابق بحثهما •

نظام حر نظام مقيد نظام مجامع

في هذا النظام ، يكون للجماعة حرية التملك ، كما يسمح بالملكية للفرد في حدود قوانين تمنعها من أن تكون أداة للاستغلال — أى بشكل لا يتعارض مع الملكية الجماعية • في هذا النظام يسمح للفرد في التعاقد بالبيع أو بالشراء بشكل لا يتعارض مع حرية الجماعة في التعاقد ، كما يكون الفرد حراً في اختيار نوع العمل بشرط ألا يتعارض مع مصلحة الجماعة • والنتيجة الطبيعية لذلك أن يكون للفرد الحرية في الحصول على الأرباح — لا كنتيجة استغلاله أو احتكاره ، وإنما كمكافأة له على ابتكاراته ومجهوداته وإنتاجه وكفاءته • ويحدد المجتمع (ممثلاً في الحكومة) المقصود بالاستغلال أو بالاحتكار ليكون ذلك معياراً للفصل بين مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة • وفي نظام الأعمال المقيدة ، يكون للفرد الحرية في منافسة الآخرين بشكل لا يتعارض مع مصلحة الجماعة •

من هذا يتضح أن النظام المقيد نظام مبني على أسس نسبية يختلف من دولة إلى دولة ، حسب درجة الحرية الفردية الممنوحة في التملك والتعاقد واختيار الأعمال والمنافسة وكسب الأرباح • فما نظام الأعمال المقيدة في الواقع إلا جمع بين الفردية والجماعية ، حيث تكون القيم الفلسفية السائدة في المجتمع مرتكزة حول الفرد والجماعة ، حول المنافسة والتعاون ، حول الأرباح للفرد والرفاهية • والعبرة في هذا النظام بنسبة الحرية الممنوحة للفرد •

الأشكال القانونية للأعمال

يعتبر اختيار الشكل القانوني للأعمال من أهم القرارات التي تتخذ في ميادين الأعمال • فالشكل القانوني يحدد المسؤولية القانونية في المعاملات ، سواء كانت بين المساهمين أو الشركاء ، بين المديرين والعمال ، أو بين المشروع والجمهور • وينظم القانون التجاري في معظم الدول الأعمال التجارية ، من حيث الأشكال القانونية للشركات والقواعد التي تحكم المعاملات التجارية • ويمكن القول بأن هناك سبعة أشكال قانونية :

- ١ - المنشأة الفردية •
- ٢ - شركة التضامن •
- ٣ - شركة التوصية البسيطة •
- ٤ - شركة التوصية بالأسهم •
- ٥ - الشركة المساهمة •
- ٦ - الجمعية التعاونية •
- ٧ - الشركة العامة أو المؤسسة العامة المملوكة للدولة •

وسنعالج هذه الأشكال القانونية المختلفة على التوالي :

١ - المنشأة الفردية :

تعبر المنشأة الفردية أبسط الأشكال القانونية • ويمكن تعريفها بأنها تلك المنشأة التي يملكها فرد واحد (ومن هنا اشتقت التسمية) ، يقوم صاحبها بإدارتها متحملاً جميع ما يتعرض لها من مخاطر وله تعود الأرباح • ويعتمد نجاح المنشأة في قدرة صاحبها على إدارتها • هذا ، غالباً ما تكون المنشأة صغيرة الحجم ورأس المال قليل •

من حسنات المنشأة الفردية :

١ — وجود الحافز الشخصى الذى يظهر بصورة واضحة فى طريقة العمل من حيث عدد الساعات التى يعملها صاحب المنشأة ، ومن حيث نوع الخدمة التى يؤديها للزبائن ، وطريقة معاملته لهم •

٢ — الحرية الواسعة التى يتمتع بها صاحب المنشأة فى اتخاذ القرارات فهو ليس بحاجة الى الرجوع الى سلطة عليا كما هو الحال فى الشركات •

٣ — اعتماد المنشأة الفردية على عامل الثقة التى يتمتع بها صاحبها •

ومن سيئات المنشأة الفردية :

١ — صغر حجمها الأمر الذى يجعل من الصعب الاستعانة بالاختصاصيين من فنيين وإداريين •

٢ — ضعف الامكانيات المادية الأمر الذى يحول دون الاستفادة من تسهيلات الائتمان التى تمنحها البنوك والمؤسسات وكذلك الخصم الذى يمنح عند الشراء بكميات كبيرة •

٣ — تعرضها للأزمات بسرعة ملحوظة •

٤ — انتهاء المنشأة بوفاة صاحبها كما قد تشل حركتها بمجرد مرضه •

وقد أسهمت شركات التضامن فى التخلص من بعض هذه العيوب •

٢ — شركة التضامن :

يمكن تعريف شركة التضامن بأنها شركة بين اثنين أو أكثر ، يتفقان

على الاتجار معا بعنوان معين ، حيث يلتزم جميع الشركاء بأموالهم الخاصة (خلافا لما دفعوه في الشركة) ، فاذا عجزت الشركة عن تسديد الديون تم استيفاء الدين من الأموال الشخصية للشركاء وهم في ذلك متضامنين (ومن هنا اشتقت التسمية) •

ومن حسنات شركة التضامن :

- ١ — مسئولية الأعضاء تضامنية فدائنو الشركة يمكنهم استيفاء أموالهم على الشركة من الأموال الخاصة للشركاء وهم لذلك يتعاملون مع الشركة وهم مطمئنون •
- ٢ — تعدد الشركاء يساعد على تضافر الجهود التي يعجز عنها شخص واحد •
- ٣ — يعتبر هذا النوع من المشاريع أكثر دواما من المشروع الفردي (في حالة اذا ما ورد نص في عقد الشركة يجيز استمرارها في حالة وفاة أحد الشركاء) •
- ٤ — امكان الاستفادة من المهارات الفنية أو الادارية التي يتمتع بها الشركاء أو بعضهم •

ومن سيئات شركة التضامن :

- ١ — تصرف أحد الشركاء ملزم للآخرين ، فاذا قام أحدهم بمجازفة ما تحمل باقى الشركاء المسئولية •
 - ٢ — صعوبة انسحاب الشركاء الا اذا وافق الآخرون •
 - ٣ — عجز شركات التضامن عن القيام بالأعمال التي تتطلب أموالا هائلة •
- وتعد عملت شركات التوصية على التخلص من بعض هذه العيوب •

٣ — شركة التوصية البسيطة :

هي الشركة التي تعقد بين شريك واحد أو أكثر يكونون مسئولين متضامنين ، وشريك واحد أو أكثر يكونون أصحاب أموال فيها وخارجين عن الادارة ، يسمون « موصين » (١) . وينطبق على الشريك المتضامن جميع ما ذكر في شركة التضامن : فالشركاء المتضامنون مسئولون عن الادارة وحدهم ، وتعتبر جميع أموالهم الخاصة ضامنة لديون الشركة وتعهداتها . أما الشريك الموصى فانه يلتزم بتقديم حصة في رأس المال ، ومسؤوليته نسبية بمقدار هذه الحصة ، فلا تعتبر أمواله الخاصة والحالة هذه ضامنة لديون الشركة أو تعهداتها ، كما لا يظهر اسمه في عنوان الشركة .

ومن حسنات شركة التوصية :

١ — امكان قيامها بأعمال على نطاق واسع نسبيا لكبر رأس المال .

٢ — امكان الكثيرين من موظفي الحكومة الذين لديهم أموال — والذين تمنعهم وظائفهم من الاشتغال بالتجارة — من استثمار أموالهم في المشروعات المختلفة .

٣ — امكان الكثيرين من الذين لديهم الأموال من استثمارها دون التعرض للمخاطر أو المجازفة بكل ما يملكونه ، فمسئولية الشريك الموصى محدودة — كما قلنا — في حصة في رأس مال الشركة .

ومن عيوب شركة التوصية البسيطة :

١ — المخاطرة التي قد يتعرض لها الشركاء الموصين في حالة تلاعب

(١) موصين جمع «موصى» .

الشركاء المتضامنين ، فغالبا ما لا يفقه الشركاء الموصين في شئون الميزانية والأرباح والخسائر ، الأمر الذى يجعل رقابتهم على سير العمل فى الشركة غير ذات مفعول .

٢ — عجزها عن القيام بالمشروعات التى تتطلب أموالا ضخمة .

٣ — غالبا ما تنص القوانين على أن تنتهى الشركة بموت أحد الأعضاء .

وقد تلافت شركة التوصية بالأسهم بعضا من هذه العيوب .

٤ — شركة التوصية بالأسهم :

الفرق بين شركة التوصية بالأسهم ، وشركة التوصية البسيطة ، هو أن رأس المال فى الأولى مقسم الى أسهم يجوز تداولها .. ومن مزايا هذا النوع من الشركات :

١ — أسهم المساهمين الموصين فى رأس المال قابلة للتداول ، كما هى الحال فى الشركات المساهمة (كما سيأتى) مما يشجع المستثمرين على استثمار أموالهم .

٢ — أنها أكثر استقرارا من شركات التضامن أو شركات التوصية البسيطة لأن موت أحد الشركاء الموصين لا يترتب عليه أى أثر فيما يتعلق بكيان الشركة .

٣ — تكون أقل تعقيدا منها فى حالة الشركات المساهمة .

ومن عيوب هذه الشركات :

١ — أنها تنتهى بموت الشريك المدير الا اذا نص فى عقد انشائها على غير ذلك .

٢ — أنها تعجز عن القيام بالأعمال الضخمة التي تتطلب أموالا هائلة لتنفيذها •

وقد تلافت الشركة المساهمة بعض عيوب شركة التوصية بالأسهم •

٥ — الشركة المساهمة :

الشركة المساهمة هي الشركة التي يقسم رأس مالها الى أسهم متساوية وتتحدد مسئولية كل مساهم بما يملكه من أسهم فقط دون أمواله الخاصة • ويتم تداول الأسهم — بعد دفع قيمتها بالكامل — دون الحاجة الى موافقة أو رضى المساهمين الآخرين في الشركة •

ومن مزايا الشركة المساهمة :

١ — أنها أكثر الشركات استقرارا ودواما ، فموت أحد الشركاء المساهمين لا يؤثر في كيان الشركة من حيث انحلالها كما يمكن تداول الأسهم بسهولة •

٢ — تستطيع هذه الشركات القيام بالمشروعات التي تتطلب أموالا ضخمة والتي لا يمكن للمشروعات الأخرى القيام بها مثل مشروع الحديد والصلب •

٣ — تستطيع بسبب امكانياتها المادية الاستفادة من :

- (أ) تسهيلات الائتمان (من المصارف والمنتجين) •
- (ب) خصم الكمية (نظرا لشرائها المواد والسلع بكميات كبيرة) •
- (ج) الاستعانة بالاختصاصيين (فنيين وإداريين) ذوي المرتبات التي غالبا ما تكون كبيرة •

٤ — يمكن للممنوعين من الاشتغال بالتجارة (مثل الموظفين

الحكوميين) أن يستثمروا أموالهم سواء بشراء أسهم
أو سندات (١) •

أما عيوب الشركة المساهمة :

١ — احتمال تلاعب المؤسسين في بداية الشركة وما يترتب عليه
من تبديد أموال المساهمين (مثلما حدث في أعقاب الحرب
العالمية الثانية) •

٣ — احتمال انهيار المركز المالي إذا لم يحسن مجلس الإدارة
إدارة الشركة •

٣ — تأسيس الشركة المساهمة غالباً ما يكون مصحوباً بكثير من
الاجراءات التي ينص عليها القانون التجاري في الدولة (٢) •

٦ — الجمعية التعاونية :

الجمعية التعاونية جمعية اختيارية مكونة من عدد من الأفراد ،
تهدف الى تقديم سلع وخدمات للأعضاء — وللغير — عن طريق التعاون
والعمل المتبادلين حيث يكون الدافع الأساسي هو تقديم السلع والخدمات
للأعضاء بأقل تكلفة وجهد وليس بغرض الربح • وقد مر الفكر
التعاوني بعدة مراحل وتغيرت صورته وأشكاله ، إلا أن مبادئ
« روتشديل » لا زالت أساسية في النظام التعاوني ويمكن تلخيص
هذه المبادئ فيما يلي :

(١) الفرق بين السهم والسند هو أن السهم جزء من رأس المال • أما
السند فهو جزء من قرض يعرض بطريق الاكتتاب ويثبت في صك قابل
للتداول ويتعهد فيه المقرض بدفع فائدة سنوية ثابتة لا تتأثر بمستوى
أرباح المشروع (بعكس السهم فأرباحه تختلف باختلاف درجة ربحية
الشركة) •

(٢) راجع القانون التجاري في اجراءات تأسيس الشركات المساهمة •

١ — باب العضوية مفتوح أمام الجميع ، فليست العضوية مقصورة على أفراد معينين بالذات وبصرف النظر عن دياناتهم ومعتقداتهم السياسية •

٢ — تتم ادارة الجمعية بطريقة ديمقراطية ، بمعنى أن العضو ليس له الا صوت واحد مهما كان عدد الأسهم التي يملكها ، وبذلك يشترك كل الأعضاء بالتساوي في تأثيرهم على تصرفات الجمعية (١) •

٣ — ترجع عائدات المعاملات (الأرباح) الى الأعضاء على أساس نسبة مشتريات كل منهم من الجمعية ، وليس بنسبة رأس المال الذي دفعوه (كما هو الحال في الشركة المساهمة مثلا) •

٤ — ليس للجمعية علاقة بالتكتلات السياسية والدينية فهي تتبع سياسة عدم الانحياز السياسي والديني •

٧ — الشركة العامة والمؤسسة العامة :

يظهر هذا النوع بصفة أساسية في نظم الأعمال المقيدة ، حيث تساهم الدولة في تملك وسائل الانتاج مع الأفراد • وتسمى الشركات التي تساهم فيها الدولة برأس مال كبير (٥١٪ فأكثر) بالشركات العامة خلافا للشركات الخاصة بالأفراد • ولفظ « العامة » هنا يفيد أنها تتعلق بمصلحة عامة أو تتعلق بالمجتمع ككل • وكما تساهم الدولة في رأس مال الشركة العامة فانها تساهم أيضا في ادارتها • وغالبا ما يتم تعيين طبقة المديرين بمعرفة الدولة ، كما أنه في الغالب ما تخضع

(١) لاحظ أن المساهم في الشركة المساهمة له أصوات بقدر عدد الأسهم التي يملكها • فكلما زاد عدد الأسهم زاد تأثير صاحبها على تصرفات الشركة وذلك أثناء انعقاد الجمعية العمومية للمساهمين وأخذ الأصوات في موضوع ما •

الشركة العامة لقوانين عامة أو قوانين خاصة بها تبعا لظروف كل حالة • والشركة العامة تكون كذلك خاضعة لرقابة الدولة عن طريق جعل الاشراف عليها من قبل احدى الوزارات أو الهيئات المركزية الأخرى • وإذا كثرت الشركات العامة في الدولة فانه من الضروري انشاء « مؤسسات عامة » تشرف على عدد من الشركات • فاذا كانت هذه المؤسسات تشرف على شركات تقوم بأعمال متجانسة أو مكمل بعضها أطلق عليها « المؤسسات النوعية » (١) •

ومن مزايا الشركة العامة :

- ١ — توجيه موارد الدولة طبقا لما تقتضيه المصلحة العامة أو مصلحة الجماعة •
- ٢ — الامكانيات المالية والادارية والفنية الهائلة — التي غالبا ما تتمتع بها هذه الشركات — تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية •
- ٣ — تمتعها باستقلال نسبي يجعلها حرة في أعمالها بالمقارنة مع المصالح الحكومية •

ومن عيوب الشركة العامة :

- ١ — احتمال سيطرة الروتين الحكومي والتعقيدات المكتبية اذا لم يحقق لها الاستقلال النسبي وبالتالي احتمال الفشل •
 - ٢ — اذا حدثت أية أخطاء في الادارة فان نتائجها غالبا ما تكون خطيرة نظرا لكبر حجمها وضخامة الموارد المسيطرة عليها •
- هذا ونخصص الفصل التالي لدراسة طبيعة الشركة العامة بالتفصيل •

(١) للتوسع راجع قانون المؤسسات العامة رقم ٢٢ لسنة ١٩٥٧ • لاحظ أننا نشير هنا بصفة خاصة الى هذا النوع من الشركات والمؤسسات الموجودة في جمهورية مصر العربية بعد تطبيق قوانين يوليو الاشتراكية • ١٩٦١ •

العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني للمشاريع :

لا شك أن القيم الفلسفية السائدة في المجتمع تؤثر في اختيار الشكل القانوني للمشاريع • فلا يمكن تصور وجود مشروعات فردية أو شركات تضامن أو توصية أو مساهمة في نظم الأعمال الجماعية ، كما لا يمكن تصور وجود شركات عامة ومؤسسات عامة في نظم الأعمال الحرة • على أنه يمكننا تصور وجود أى من هذه الأشكال القانونية في نظم الأعمال المقيدة حسب درجة الحرية الممنوحة للأفراد كما سبق أن بينا •

وفيما يلي بعض العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني للأعمال :

١ — حجم المشروع وطبيعة الأعمال التي سيقوم بها ، فليس من المنطق إنشاء مشروع فردي لاستخراج وتصنيع وتوزيع الحديد الصلب نظرا لما يتطلبه هذا المشروع من إمكانيات مادية هائلة وقدرات إدارية وفنية مختلفة •

٢ — درجة الخطورة التي يتعرض لها المشروع ، فكلما زادت الخطورة كان من المفضل توزيعها على عدد أكبر من المساهمين وبذلك تكون الشركة المساهمة هي الشكل القانوني المفضل في هذه الحالة وهكذا •

النشاطات المختلفة في منشأة الأعمال

يمكن تقسيم النشاطات المختلفة في أى منشأة إلى أربع مجموعات رئيسية :

١ — نشاطات فنية متعلقة تعلقا مباشرا بطبيعة المنشأة • ففي منشأة صناعية مثلا نجد أن النشاطات الفنية هي الانتاج

والتسويق • وفي منشأة زراعية نجد أن النشاطات الفنية هي الزراعة أو الانتاج الزراعى والتسويق • وفي منشأة تجارية نجد أن النشاطات الفنية هي الشراء والبيع • وفي بنك نجد أن النشاطات الفنية هي النشاطات المصرفية • وفي الجامعة نجد أن النشاط الفنى هو التدريس •

٢ — نشاطات مالية وهي المتعلقة بالحصول على الأموال (التمويل) ومراقبة استخدام الأموال •

٣ — شئون الأفراد وهي المتعلقة بالمستخدمين (الموظفين والعمال) الذين يقومون بتنفيذ الأعمال •

٤ — الأعمال المكتبية وهي المتعلقة بالبريد الوارد والصادر والأرشفيف (حفظ المكاتبات) والصيانة والنظافة والاضاءة والتليفون ... الخ •

ونعالج فيما يلى مختلف أوجه النشاط في منشأة صناعية :

١ — النشاطات الانتاجية :

تعتبر النشاطات الانتاجية من أهم النشاطات في المنشأة الصناعية ، فهي تتعلق بالناحية الفنية المجردة • ومن أمثلة النشاطات الانتاجية في مشروع صناعى : النشاطات الفنية المتعلقة بالتصميم الهندسى للمسلعة المطلوب انتاجها ، توليد القوى المحركة وتوزيعها ، تجهيز الآلات وصيانتها وتشغيلها وتحصيلها ، مناولة المواد الخام داخل المصنع ، عمليات الصهر وعمليات تجميع الأجزاء ... الخ •

٢ — النشاطات التسويقية :

النشاطات التسويقية مفهوم شامل يعبر عن جميع النشاطات التى

تتبدل في سبيل توجيه السلع من المنتج الى المستهلك ، فهي بهذا تشمل
نشاطات النقل والتخزين والاعلان والدعاية والبيع ... الخ . هذا
وتعتبر النشاطات التسويقية من أهم النشاطات في المشروع طالما أنه
لا يحدث شيء دون بيع . وبكلمة موجزة فالتسويق هو المحور الهام
في منشآت الأعمال .

٣. — النشاطات المالية :

تعتبر النشاطات المالية من النشاطات الحيوية في أى مشروع
كان ، فلا يمكن اتمام الأعمال دون الحصول على الأموال أو ما يسمى
بالتمويل . والتمويل ضرورى لشراء الأرض والمباني والعدد والآلات ،
والمواد الخام ودفع أجور العمال ... الخ . والتمويل ضرورى لكل
الأعمال سواء كان المشروع زراعيا ، أو صناعيا ، أو تجاريا أو خدمات .
فلا يمكن تصور اتمام الأعمال — في العصر الحديث — دور اعداد
الأموال اللازمة لذلك .

والنشاطات المالية لا تشمل الحصول على الأموال (أو ما يسمى
التمويل) فقط وانما تتعداها الى مراقبة استخدام هذه الأموال .
فنشاطات المحاسبة ما هي الا امتداد للنشاطات المالية وهي تهدف
بذلك الى ايضاح موقف المشروع المالى في أى لحظة . وتشمل
النشاطات المالية أيضا النشاطات التى تتعلق بحماية رأس المال مثل
التأمين والصيانة . وعلى هذا يمكن القول بأن النشاطات المالية
بمفهومها الواسع تشمل نشاطات التمويل والمحاسبة والضمان وحماية
رأس المال .

وبالرغم من أن النشاطات المالية من النشاطات الحيوية لكل
مشروع ، الا أنها ليست مهمة في ذاتها وانما أهميتها مستمدة من
ضرورتها لعمليات الانتاج والتسويق .

٤ — شئون الأفراد :

لا يمكن اتمام العمل في أى مشروع كان ، دون وجود الأفراد ، موظفين كانوا أم عمالا (١) . فمن الضروري حصر الوظائف اللازمة وتحليلها لمعرفة متطلباتها ، ومن الضروري تعيين الموظفين وتحديد تعويضاتهم المادية (الاجور والمكافآت) المادية وغير المادية ، وتدريبهم وترقيتهم ، ووضع نظام لسير العمل وانتهاء الخدمة . الخ . ولا يمكن تصور وجود مشروع ناشط دون وجود شئون الافراد وان اختلفت التسمية ، فاحيانا يطلق عليها شئون المستخدمين ، واحيانا اخرى يطلق عليها شئون العاملين .

٥٥ — الأعمال المكتبية :

في كل المنشآت — مهما كان نوعها — نجد كثيرا من أوجه النشاط التى تتعلق بالبريد الصادر والبريد الوارد ، بحفظ المكاتبات الواردة وصور الخطابات الصادرة ، بتلقى المكالمات التليفونية ، وبارسائها (سواء كان ذلك بين إدارات المنشأة او بين المنشأة وخارجها) ، وكذلك كل ما يتعلق بالمكاتب من ناحية شكلها وأمكنتها وترتيبها وصيانتها ونظافتها وإضاءة الحجرات وتهويتها . . . وكل ما يتعلق بالصيانة والنظافة في المكاتب . وتسمى هذه الأعمال « الأعمال المكتبية » . وهذه الأعمال المكتبية ليست مهمة في ذاتها ، وإنما أهميتها مستمدة من ضرورتها لمختلف نشاطات المنشأة الأخرى .

ارتباط الادارة بمختلف أوجه النشاط في المنظمة

ترتبط الادارة بجميع نشاطات المشروع ارتباطا طبيعيا . وهذا الارتباط الطبيعى ناشئ من أن الادارة ليست نشاطا آخر منفصلا

(١) يقال للفرد الذى يقوم بعمل ذهنى أو كتابى موظف . أما العامل فهو الذى يقوم بعمل يدوى .

عن نشاطات المشروع ، وإنما هو نشاط متداخل في جميع نشاطات المشروع كما يظهر من الشكل التالي . فالإدارة ليست وظيفة الرئيس الإداري الأعلى في المشروع ، وإنما الإدارة مجموع نشاط الإداريين على اختلاف أنواعهم . فهناك الإدارة العليا وهي تتعلق بالأعمال ككل ، وهناك إدارة الإنتاج (في المشروع الصناعي) وإدارة التسويق والإدارة المالية وإدارة الأفراد . وهكذا بالنسبة لأي مشروع آخر .

الإدارة العليا												
	إدارة الأفراد		إدارة التمويل		إدارة التسويق				إدارة الإنتاج			
	التدريب	التعيين	نشاطات	المزايا	البيع	التوزيع	الإعلان	المنتجات	المعدات الإنتاجية		
التخطيط	★	★	★	★		★	★	★	★		★	
التنظيم	★	★	★	★		★	★	★	★		★	
التوزيع	★	★	★	★		★	★	★	★		★	
الرقابة	★	★	★	★		★	★	★	★		★	

* * *

أسئلة

- ١ — ما المقصود بقولنا أن الأعمال مفهوم من المفاهيم الاجتماعية ؟
- ٢ — ما العلاقة بين الأعمال — كمفهوم اجتماعي — وبين الحضارة الانسانية ؟
- ٣ — ما المقصود بنظام الأعمال ؟ وما الفرق بينه وبين النظام الاقتصادي ؟
- ٤ — ما هي الصفات الأساسية التي يركز عليها نظام الأعمال الحرة ؟ اضرب مثلاً لبعض المجتمعات التي تأخذ بهذا النظام .
- ٥ — ما هي الصفات الأساسية التي يركز عليها نظام الأعمال الجماعية ؟ اضرب مثلاً لبعض المجتمعات التي تأخذ بهذا النظام .
- ٦ — ما هي الصفات الأساسية التي يركز عليها نظام الأعمال المقيدة ؟ اضرب مثلاً لبعض المجتمعات التي تأخذ بهذا النظام .
- ٧ — ما هي الأشكال القانونية للأعمال ؟ وما أهمية التفرقة ؟
- ٨ — ما المقصود بكل من : المشروع الفردي ، شركة التضامن ، شركة التوصية ، شركة المساهمة ؟
- ٩ — ما هي مزايا وعيوب كل شكل من الأشكال القانونية للأعمال ؟
- ١٠ — ما الفرق بين شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم ؟
- ١١ — ما الفرق بين الجمعيات التعاونية والجمعيات الخيرية ؟
- ١٢ — ما هي مبادئ روتشديل ؟ وما هي أهميتها دراستها ؟
- ١٣ — ما المقصود بقولنا « إن إدارة الجمعية التعاونية تتشكل بطريقة ديمقراطية » ؟
- ١٤ — ما المقصود بالشركات العامة ؟ وما الفرق بينها وبين المؤسسات العامة ؟ ما مزايا وعيوب الشركات العامة ؟

- ١٥ — هل يمكن أن توجد الشركات العامة في كل نظم الأعمال ؟
اشرح بالتفصيل •
- ١٦ — إلى أي مدى ترتبط الأشكال القانونية بنظم الأعمال السائدة ؟
- ١٧ — ما هي العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني للمشاريع ؟
- ١٨ — ما هي الأشكال الاقتصادية للأعمال ؟
- ١٩ — ما المقصود بكلمة مشروع ؟
- ٢٠ — هل تعتبر مصايد الأسماك من المشروعات الاستخراجية ؟
لماذا ؟
- ٢١ — ما الفرق بين المشروعات التجارية ومشروعات الخدمات ؟
- ٢٢ — هل يعتبر متجر الأحذية من ضمن متاجر التجزئة ؟ متى يمكن اعتباره من متاجر الجملة ؟
- ٢٣ — هل تتغير الأشكال الاقتصادية للأعمال بتغير « نظام الأعمال » السائد في المجتمع ؟
- ٢٤ — اذكر النشاطات الرئيسية في المشروعات الآتية ، متجر جملة ، متجر تجزئة ، بنك ، شركة طيران ، شركة نقل بضائع ، مستشفى ، جامعة ، سينما •
- ٢٥ — ما المقصود بقولنا أن الإدارة ترتبط ارتباطا طبيعيا بجميع نشاطات المشروع ؟

* * *

الفصل الحادى والثلاثون

طبيعة الشركات العامة

هل هناك فروق بين ادارة الشركات العامة وبين إدارة الشركات الخاصة ؟ وبين المصالح الحكومية ؟ إذا كان هناك فروق — فهل هي فروق فى المبادئ أم فروق فى التطبيق ؟ يسعى هذا الفصل إلى إيضاح طبيعة الشركة العامة ، وكيف يؤثر ذلك على إدارة هذا النوع من الشركات .

أصبحت كلمة « الشركة العامة » تتداول كثيرا فى هذه الأيام ، فى لندن (١) وفى الهند ، فى إيطاليا وفى فرنسا وفى السويد ، فى أمريكا وفى جمهورية مصر العربية . الخ . على اعتبار أنها من وسائل تحقيق التقدم الاقتصادى السريع . والشركات العامة Public Entérprisé هى الشركات التى تساهم فيها الدولة برأس مال كبير ، كما تساهم فى إدارتها والرقابة عليها بغرض تحقيق مصلحة عامة . وهى بهذا ليست شركة خاصة كما أنها ليست مصلحة حكومية . وينشأ نتيجة ذلك عدة تساؤلات تكون فى مجموعها أساس المشكلات الادارية والمالية .

تساؤلات حول مفهوم الشركة العامة :

أولا — ما هى دوافع تكوين شركات عامة ؟

(١) هذا البحث نتيجة الدراسات العملية التى قام بها المؤلف فى زيارته لمشروع الفحم البريطانى فى إنجلترا واسكتلندا عام ١٩٦٤ وكذلك الدراسات العلمية للمؤلف المتخصصة فى جامعة لندن . وقد ظهر هذا البحث فى الباب العاشر من كتابنا : الادارة العامة — ادارة الأعمال الحكومية وشبه الحكومية ، الطبعة الثانية ١٩٦٥ وان كنا قد أحدثنا فيه بعض التعديلات والإلغاءات .

ثانيا - ما الفرق بين المصلحة الحكومية والشركة العامة ؟
ولماذا لا نحول الشركات العامة إلى مصالح حكومية ؟ أو نستخدم
مصالح حكومية بدلا من الشركات العامة ؟

ثالثا - هل من الحكمة إنشاء هيئة مركزية (مؤسسة) للإشراف
على الوحدات الاقتصادية •

رابعا - هل من الضروري أن تهدف الشركات العامة إلى
تحقيق أرباح ؟ وهل تعتبر الأرباح مقياسا للكفاية الانتاجية ؟ هل
من بدائل ؟

خامسا - هل من الضروري منح الشركات العامة الاستقلال
المالى ؟ وبمعنى آخر هل الشركة العامة حرة فى تصرفاتها المالية
أم أنها مرتبطة بميزانية الدولة ؟

سادسا - هل يعتبر موظفو الشركات العامة من موظفى الحكومة
وهم بذلك يخضعون إلى النظام المالى للموظفين الحكوميين ؟

سابعا - هل من الضروري أن يكون للشركة العامة مجلس
إدارة ؟ وإذا كانت الاجابة بالاجاب فكيف يتكون ؟ وما هى
اختصاصاته ؟ وأية جهة هو مسئول أمامها ؟ وما هى سلطاته
فى التمويل وفى استخدام الأموال ؟

ثامنا - هل يكون مديرو الشركات العامة ورؤساء مجالس
إدارتها مسئولين أمام المجلس النيابى (مجلس الأمة) أم أمام
الوزير ؟ أم أمام هيئة عليا (مؤسسات عامة مثلا ؟) وبطريقة
أخرى : إلى أى مدى يجب على الوزير ومجلس الأمة التدخل فى إدارة
الشركات العامة وخصوصا فى النواحي المالية ؟ وكيف يمكن
الرقابة المالية على الشركات العامة ؟

تاسعا — إلى أى مدى يجب منح الشركات العامة الاستقلال
في أعمالها : الاستقلال في الانتاج ، في التوزيع والبيع والاعلان ،
في شئون الأفراد وبالتالي في الشئون المالية ؟ (مشكلة المركزية
واللامركزية) •

عاشرا — هل يختلف نمط اتخاذ القرارات في الشركات العامة
عنه في الشركات الخاصة ، عنه في المصلحة الحكومية ؟

حادى عشر — ما هى العوامل التى تدفع الشركات العامة في اتجاه
بيروقراطية ؟

ثانى عشر — ما هو المركز القانونى للشركات العامة ؟ هل يختلف
الوضع القانونى للشركة العامة عن الشركة المساهمة ؟ هل تعتبر
أموال الشركة أموالا عامة ؟

دوافع تكوين شركات عامة :

أصبحت الدولة تهدف إلى تحقيق الرفاهية لجميع الأفراد في المجتمع
بعد أن كانت تنحصر في الدفاع والبوليس والقضاء • وأصبح ضروريا
تدخل الدولة في جمهورية مصر العربية سواء بتأميم شركات
موجودة أو بإنشاء شركات تساهم في رأس مالها •

ونلخص فيما يلى أسباب تدخل الدولة في النشاط الاقتصادى :

- ١ — لتحقيق التقدم الاقتصادى •
- ٢ — لزيادة معدل التقدم الاقتصادى •
- ٣ — لتقريب التفاوت الفظيع في الملكية ولتحقيق توزيع عادل
للدخل •
- ٤ — لتحقيق الكفاية الانتاجية وتحقيق الوفورات الاقتصادية
بتطبيق مبدأ الحجم الأمثل •

- ٥ — لتدعيم مصلحة المستهلك سواء من ناحية كمية المعروض أو أسعار السلع والخدمات •
- ٦ — لحماية الموارد القومية الطبيعية منها والمادية •
- ٧ — لانشاء معايير لقياس كفاءة وفاعلية القطاع الخاص ومراقبة عدالة التسعير •
- ٨ — لحل مشكلة الرقابة على المشروعات الخاصة •

ويرى المطلعون أنه من الممكن وجود شركات عامة دون تأميم وهذا نظام معمول به في السويد (١) • وعلى هذا فوجود الشركات العامة في السويد بصفة عامة لا يرجع إلى قوانين تأميم في الوقت الذي حاولت فيه كل من فرنسا وبريطانيا اتباع سياسة التأميم • ففي بريطانيا ظهرت سياسة التأميم في عام ١٩٤٥ بعد دخول حزب العمال الحكومة • أما في السويد فان الأحزاب كلها كانت ممثلة إلى حد كبير في القوى المختلفة التي سيطرت على السويد في ذلك الوقت •

الفرق بين المصلحة الحكومية والشركة العامة :

من أقدم الأشكال التي تتبعها الدولة في إداره مرافقها وخدماتها : المصلحة الحكومية • ومن أمثلة المصالح الحكومية ، مصلحة البريد ، مصلحة السكك الحديدية ، مصلحة التليفونات •

وتتميز المصلحة الحكومية بعدة صفات خاصة بها نلخصها فيما يلي (٢) :

- ١ — يتم تمويل المصلحة الحكومية تمويلا كاملا من الميزانية العامة

(1) Verney : Public Ownership in Sweden, P. 7.

(2) Hanson : Managèrial Problems in Public Enterprise. P. 17.

للدولة ، كما أن جميع إيرادات المصلحة الحكومية تدخل
في الخزانة العامة للدولة •

٢ — يعتبر الموظفون في المصلحة الحكومية من موظفي الدولة
ويخضعون لقوانين التوظيف المعمول بها بالنسبة لموظفي
الدولة •

٣ — تخضع المصلحة الحكومية لكافة اللوائح المالية والمعايير
الرقابية المعمول بها في الحكومة •

٤ — تتمتع المصلحة الحكومية بالحصانة التي تتمتع بها الحكومة
ولا يمكن مقاضاتها إلا بعد موافقة الحكومة •

٥ — المصلحة الحكومية جزء من إدارة رئيسية من إدارات الحكومة
(جزء من وزارة ويشرف عليها الوزير) •

وبالرغم من أن المصالح الحكومية تسعى الى تحقيق مصلحة عامة
« إلا أنه من المشاهد في «دولة المتخلفة» يقول هانسن : « أن تعقيد
الروتين الحكومي وتضارب اللوائح والبيروقراطية المتفشية في أجهزتها
الحكومية تجعل هذه المصالح عادة لا تصلح للقيام بأي مشروع ذي
صبغة تجارية » •

وتعتبر هذه الصفات في عداء تام للمرونة الادارية والكفافية كما
ظهر من أحد التقارير « عن الشركات العامة في الهند »^(١) وذلك للأسباب
الآتية :

١ — طالما أن موظفي المصلحة الحكومية موظفون دائمون خاضعون

(1) Krishna Ménon Réport : «Some of the Limitations in Having a purely Departmental Form of Management»

لقوانين الدولة ، لذلك فانه من المتعذر الترقية على أساس الكفاءة .. كما أنه من المتعذر اتخاذ اجراءات شديدة عند اللزوم •

٢ — لما كانت ميزانية المصلحة جزءا من ميزانية الدولة فان ذلك غالبا ما يؤدي الى تأخر الحصول على الأموال اللازمة لاتمام الأعمال وضرورة الحصول على موافقة سابقة في كل حالة •

٣ — بالنسبة لشراء المواد الخام وبيع السلع والخدمات فانها تخضع لاجراءات روتينية قد تتنافى مع السرعة الواجبة •

٤ — تودع إيرادات المصلحة في خزانة الدولة ولا يمكن صرفها إلا بموافقة سابقة والمعتمدة في أحد بنود الميزانية •

٥ — نظام المحاسبة مرتبط بنظام المحاسبة الحكومي وجزء منه •

إزاء كل هذا فانه من الضروري النظر إلى شكل آخر غير المصلحة الحكومية لتحقيق أهداف الدولة الاقتصادية •

ويصبح من الضروري اختيار شكل المشروع الذي يحقق الهدف من تدخل الدولة •

وفي رأينا أنه يجب توافر صفتين أساسيتين لهذا المشروع :

أولا — أن يسير على نمط حكومي لتحقيق مصلحة عامة •

ثانيا — أن يسير على نمط مشروعات الأعمال الخاصة لتحقيق الكفاية والفاعلية والمرونة والمبادرة •

وعلى هذا فالشركات العامة لها طبيعة مزدوجة : فهي تسير على نمط حكومي لتحقيق مصلحة عامة ، وهي في الوقت نفسه تسير على نمط مشروعات الأعمال الخاصة لتحقيق الكفاية والفاعلية والمرونة والابتكار والمبادرة •

ارتباط الشركات العامة بأجهزة مركزية :

يدخل التأمين التغييرات الآتية في هيكل الشركات :

(أ) يجمع التأمين عادة كل الشركات المتماثلة في وحدة ادارية واحدة .

(ب) قد يجمع التأمين شركات غير متماثلة وانما مترابطة بغرض التنسيق .

وعلى هذا فالمديرون — في الشركات العامة — لا يقومون فقط بإدارة مشروعات ضخمة وانما ادارة وظائف مختلفة فهم :

١ — مسئولون عن تنسيق كل الانتاج وكل التوزيع لكل الصناعة وإحداث توازن بين العرض والطلب . ووظيفة التنسيق هذه لا يمكن أن تنجح إلا إذا كانت الوحدات تتمتع بالحجم الأمثل . وعلى هذا فمن الضروري إعادة التفكير في تنظيم هذه الوحدات لتحقيق فكرة الحجم الأمثل لهذه الوحدات .

٢ — مسئولون عن احداث توازن بين تصرفاتهم في مختلف المناطق الجغرافية التي تغطيها الصناعة : مشاكل مثل تحقيق الأسعار بالنسبة لمناطق جغرافية متعددة وكذلك فان كثيرا من القرارات الادارية تكون على حافة السياسة الوزارية وتحتاج الى قرار من الوزير بدلا من رئيس مجلس الادارة .

٣ — تسعى أجزاء الصناعة الى اتخاذ وجهات نظر جديدة بشكل سريع وموحد سعيا وراء « التنسيق » في الصناعة .

٤ — وعلى هذا تصبح عملية الاستثمارات شيئا معقدا حيث يصعب

معرفة ما إذا كانت المشروعات سليمة من الناحية الاقتصادية
أو الاجتماعية •

٥ — ويصبح من الصعب عمل نمط معين للصناعة كلها • ففي حالة
وجود نمط معين فإن ذلك يخلق عدم مرونة في النظام ••
مرونة تسمح بمقابلة التغيرات المختلفة • ومن ناحية أخرى
فإنه في حالة عدم وجود نمط موحد فإن الرقابة على الصناعة
تكون ضعيفة •

أهمية وجود هيئات مركزية للإشراف على الشركات العامة :

ان مشكلة انشاء هيئة مركزية للإشراف على الشركات تظهر في حالة
تأميم كل الصناعة أو الجزء الأكبر منها ، فهي لا تنشأ في حالة
التأميم الجزئي • وتظهر بصفة أساسية في حالة :

١ — كبر حجم الصناعة عن الحجم الأمثل وبذلك تتكون الصناعة
من عدة شركات لها هيئة مركزية •

٢ — تطوير الصناعة بشكل عام •

وقد قامت بريطانيا بإنشاء هيئة مركزية لمشروع الفحم تسمى
National Coal Board لتضع السياسة العامة ولتشرف على المجالس
الأقليمية •

كما رأت جمهورية مصر العربية ضرورة إنشاء هيئات مركزية
للشركات العامة أطلق عليها « المؤسسة العامة » •

أهداف الهيئات المركزية « المؤسسات العامة » :

قلنا أنه من الأهمية بمكان إنشاء هيئات مركزية مثل المؤسسات
العامة النوعية في جمهورية مصر العربية • والآن نتساءل ما هي أهداف
هذه المؤسسات العامة أو الهيئات المركزية ؟

يمكننا القول ان المؤسسات العامة يجب أن تهدف الى :

أولا — خلق الجو لازم للشركات التابعة للعمل على تحقيق مصلحة المستهلك من ناحية الكفاية الاقتصادية وغير ذلك من الأمور وهي تقوم خاصة بـ :

(أ) تحليل سياسات التسعير للوحدات بالإشارة الى اللوائح القانونية والتركيب الاجمالى للتكاليف • وهذه التحليل من شأنها اظهار مركز مختلف الوحدات التى تنهج سياسة احتكارية •

(ب) دراسة مفاهيم السياسة العامة للدولة والتأكد من تنفيذ الشركات لهذه السياسة •

ومن ناحية أخرى يمكن القول أن وظيفة المؤسسة العامة هي :

وضع السياسة العامة للشركة التابعة فى حدود السياسة العامة للدولة ومتابعة تنفيذ هذه السياسة وذلك فيما يتعلق بالأسعار وبالكميات وبالجودة وبالمواعيد ... الخ • وعلى هذا يجب ألا تتدخل المؤسسة العامة فى الأعمال اليومية للشركات حتى لا يرتبك العمل •

ثانيا — القيام ببعض المساعدات والخدمات ذات الطبيعة العامة وتشمل :

- ١ — القيام بالأبحاث الأساسية المتعلقة بالصناعة ككل حيث يكون من الصعب على كل شركة القيام بها •
- ٢ — تدريب ورسم برامج من شأنها زيادة الكفاءات فى الصناعة •
- ٣ — دراسة العلاقات العمالية ومشاكل العمال على مستوى الدولة •
- ٤ — القيام بالاعلان اللازم للصناعة ككل •

٥ — القيام بالمساومات المتعلقة بالأمر الحارجية •

٦ — تشجيع تبادل المعلومات بين الشركات بالنسبة للافتاح والتوزيع •

مفهوم الأرباح للشركات العامة :

يعتقد الكثيرون أنه طالما أن الشركات العامة تهدف الى تحقيق مصلحة عامة فإنه ليس من الضروري أن تحقق أرباح • • !! وهم يؤمنون بأن الأرباح من صفات المشروعات الرأسمالية ونتيجة الاستغلال الرأسمالى وهى بهذا متعارضة مع أهداف انشاء الشركات العامة !! ويجب ألا تكون موجودة فى شركات القطاع العام •

ونحن نعتقد أنه يجب التفرقة بين نوعين من الأرباح : الأرباح التى لها وظيفة اقتصادية ، والأرباح الناتجة من الاستغلال والاحتكار • وفيما يلى أهمية تحقيق الأرباح الاقتصادية (تميزا لها عن الأرباح الناتجة من الاستغلال والاحتكار) •

١ — تعتبر الأرباح كبذل للمخاطرة يعطى تكاليف البقاء فى دنيا الأعمال وهذه تشمل مخاطر السوق وما يحدث من تغييرات فنية تقلل من الطلب على السلع والخدمات فى دنيا الأعمال ومن الضروري أن يحصل المشروع على تكاليف البقاء فى دنيا الأعمال المشار إليها سابقا بواسطة كسب أرباح كافية • وعلى هذا لا تعتبر هذه الأرباح أرباحا بالمعنى العادى وإنما هى تكاليف المخاطرة والابتكار •

٢ — تؤمن الأرباح الحصول على رأس المال اللازم فى المستقبل للابتكار والتوسع سواء بصفة مباشرة عن طريق التمويل الذاتى (أى إعادة استثمار الأرباح) أو عن طريق تشجيع رؤوس الأموال الأخرى •

٣٦. - تقيس الأرباح فاعلية الجهودات التي بذلت ، فبصفة عامة يمكن القول بأنه كلما زادت الأرباح دل ذلك على فاعلية الجهودات والعكس صحيح . إلا أنه من الممكن أن تكون زيادة الأرباح نتيجة استغلال المستهلكين والعمال والمستخدمين أو نتيجة ظروف غير عادية مثل نشوب حرب أو نتيجة ظروف لم يكن للإدارة دخل فيها على الإطلاق ، أو لظروف العرض والطلب (فزيادة الطلب على السلعة لا يكون دليلا على زيادة الكفاية) كما أن عدم وجود سلع بديلة يجعل السلعة تتمتع بصفة احتكارية حيث يكون هناك تحكم في الأسعار . . الخ .

الاستقلال المالي للشركات العامة :

هناك ثلاث طرق لتمويل الشركة العامة :

١ - إصدار سندات أو أسهم عامة .

٢ - قروض حكومية .

٣ - إعادة استثمار الأرباح .

وبدراسة هذه الطرق نجد أنه لا يمكن الاعتماد على الطريقة الثالثة كطريقة أصلية للتمويل خصوصا للشركات التي لا تحقق أرباحا أو في بداية أعمالها ، كما نجد أن الطريقة الأولى لا يمكن الاعتماد عليها كثيرا لأسباب تتعلق بمستوى التقدم الاقتصادي للدولة والوعي الاستثماري والادخاري بصفة عامة .

لذلك فإن أسهل طريقة للتمويل هي اعتبار الشركة العامة مجرد وكالة أو مصلحة عادية تقوم بسحب الاعتماد من الميزانية العامة للدولة حيث يوضع مخصص لها في الميزانية السنوية وحيث تحدد طريقة صرف الأموال وفي حالة حدوث خسائر فإن ميزانية الدولة تتحملها وفي حالة حدوث أرباح فإنها تعود للدولة أيضا .

ان هذه الطريقة — كما قلنا — طريقة سهلة وتخلق اللامسؤولية في الشركات العامة^(١) ويقول هانسن أنه لكي لا تشعر الشركات العامة بسهولة الحصول على الأموال (إلا في حالات الانشاء الأولى) فإنه من المستحسن فرض فائدة على القروض المقدمة للشركات العامة تدفع بعد عدة سنين من تاريخ الانشاء •

ومن الأمثلة على ذلك ما قامت به حكومة نيجيريا حيث قدمت القروض لشركة الكهرباء بفائدة ٤٪/ على أن يستهلك القرض على مدة ٤١ سنة •

بالرغم من أن الشركات العامة تختلف ظروفها حسب طبيعة أعمالها وحسب ظروف الاقتصاد القومي إلا أنه من الضروري مراعاة عدة أمور في تمويل الشركات العامة :

- ١ — عدم تحميل الشركة العامة بأعباء كثيرة في بداية نشاطها •
 - ٢ — توافر دوافع مالية للحصول على الكفاية القصوى في اتمام الأعمال في أقل وقت ممكن •
 - ٣ — مساهمة الشركة العامة في تكوين رأس المال القومي •
- ومن هنا يتضح ضرورة أن تعمل الشركات على تحقيق أرباح أو على الأقل مقابلة إيراداتها بمصروفاتها (نقطة التعادل) •
- ويقول أحد الباحثين في موضوع الشركة العامة :
- « يجب على الشركة العامة أن تقف على قدميها أو تسقط على رأسها وليس على رأس الحكومة »^(٢) •

(1) Hanson : Public Enterprise and Economic Development P. 429

(2) Thuston, Government Proprietary Corporations in the English Speaking Countries P. 147

وبضيف هذا الباحث أنه على الشركة العامة أن تقوم بدفع ضرائب المال الملازم لا كأسهم تملكها الحكومة وانما كقرض من الحكومة يجب دفعه مع معدل الفائدة السائد وقت القرض ... على أن يكون دفع القرض حيثما يكون ممكنا من الإيرادات .. وعلى هذا فيجب ملاحظة عدم نراكم القرض .

ويضيف هذا الباحث أنه على الشركة العامة أن تقوم بدفع ضرائب كما لو كانت شركة خاصة .. وعلى هذا فمن الضروري الأخذ بفكرة عمل احتياطات .. واحتياطات طوارئ .. الخ . وبالرغم من ذلك فإنه يجب ألا تركز الشركة العامة على زيادة الأرباح وانما اسدء خدمات للمستهلك .

من هذا يتضح اتفاق العلماء على ضرورة استقلال الشركات العامة في تصرفاتها المالية مع الأخذ بمبدأ التمويل الذاتي إلا في الحالات الاستثنائية .

تبعية موظفي الشركات العامة :

هل يعتبر موظفو الشركات العامة موظفين في الدولة يخضعون لنظام الموظفين العام أم أنه من الضروري اعتبارهم مستقلين ، لهم نظام خاص . لا شك أن لكل طريقة مزايا وعيوب .

إن من أهم مزايا اخضاعهم لنظام الموظفين العام التماثل والعدالة بينهم وبين الموظفين الحكوميين الأمر الذي يؤدي إلى الثبات والاستقرار في الوظائف بدل السعي للوظائف ذات المرتبات والمكافآت الأكبر ... إلا أن من أهم عيوب اخضاعهم لنظام الموظفين هو ربطهم بالجهار البيروقراطي الكبير وما قد يتبع ذلك من كسل وخمول وتبلد ولا مبالاة .. الخ . فتصبح الشركة العامة مصالح حكومية II

سلطات مجالس ادارة الشركة العامة :

هل من الضروري أن يكون للشركة العامة مجلس ادارة ؟ قد يبدو لأول وهلة أن هذا سؤال غريب على أساس أن لكل شركة كبيرة نسبيا مجلس ادارة ، فبالنسبة للشركة المساهمة مثلا نجد أنه من الضروري أن يكون لها مجلس ادارة على أساس أن المساهمين يكونون أكثر إطمئنانا على أموالهم اذا كانت في أيدي مجموعة من الناس لا في يد شخص واحد . ويمكن القول الشيء نفسه بالنسبة للشركات العامة على أساس أن البرلمان أو مجلس الأمة يمثل أصحاب رؤوس الأموال (العامة في هذه الحالة) .

ويعتقد الكثيرون في انجلترا أن مجلس الادارة نوع من القيادة الجماعية وهو على هذا شيء محبوب . أما في الولايات المتحدة فالمعتقد عدم جدوى مجلس الادارة طالما أن المدير العام هو الذي يقوم بالتنفيذ والمؤسسات المركزية تقوم بوضع السياسة والمتابعة الدورية . وقد أخذت فرنسا بنظام ثلاثي التمثيل في مجالس الادارة ، الحكومية ، النقابات التجارية ، مؤسسات المستهلكين .

وقد أخذت جمهورية مصر العربية بفكرة القيادة الجماعية الشركات العامة وأشارت الى ضرورة تمثيل العمال في مجالس الادارة تحقيقاً للأهداف الاشتراكية وعدم سيطرة طبقة على طبقة .

ونحن نرى أن يختص مجلس الادارة في الشركات العامة بالآتي :

- ١ — وضع السياسات العامة للشركة في حدود السياسات الموضوعة من المؤسسة المشرفة على نشاط الشركة .
- ٢ — اعتماد الميزانيات التقديرية والبرامج الزمنية .
- ٣ — دراسة المشكلات التنظيمية .

٤ — تعيين الإداريين في المستويات المهمة أو العمل على إصدار قرارات التعيين من الجهات العليا .

٥ — الرقابة على النواحي المالية ونواحي التشغيل بصفة عامة .

علاقة الشركة العامة بالمؤسسات العامة والوزير والسلطات التشريعية :

ذكرنا في الصفحات السابقة دور المؤسسات العامة ، وقلنا أنه يجب ألا تتعدى وظيفتها وضع السياسات العامة ومراقبة التنفيذ بصفة دورية دون التدخل اليومي في أعمال الشركات .

دور الوزير :

يقوم الوزير بالاشراف على الشركات العامة بواسطة المؤسسات العامة طبقاً لمبدأ التسلسل الرئاسي وعلى هذا فوظيفة الوزير فيما يتعلق بالمؤسسة العامة (وشركاتها) يجب ألا تتعدى :

١ — المسائل الرئيسية المتعلقة بالسياسة العامة للمؤسسات العامة .

٢ — المسائل المتعلقة بمصلحة عامة مثل الأسعار والغرامات . الخ .

٣ — اتخاذ قرارات ذات صبغة عامة تحكم تصرفات رؤساء مجالس الإدارة .

٤ — تعيين أو فصل كبار الإداريين رؤساء مجالس الإدارة والمديرين وغيرهم .

٥ — اعتماد الميزانيات والخطط الرئيسية .

ومن الضروري في كل الأحوال أن يتم تفويض السلطة بشكل كبير لرؤساء مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء مجالس إدارة الشركات .
والأتر اكمت القرارات عند الوزير وبالتالي شلل شركات القطاع العام .

ان وظيفة السلطة التشريعية (السياسية) في الدولة بالنسبة للشركات العامة تتلخص في :

١ — وضع السياسات الرئيسية التي تدير عليها الشركات العامة لتحقيق الأهداف القومية .

٢ — التأكد من تنفيذ الشركات العامة لأهدافها ومساهماتها في تحقيق الأهداف القومية .

وعلى هذا فانه من الضروري لمجلس الشعب (أو البرلمان) بعد أن يقرر السياسات الرئيسية للشركات العامة أن يترك مختلف الأمور الادارية للوزير المختص (مثل تعيين أعضاء مجلس الادارة ، الموافقة على البرامج الاستثمارية الكبيرة ، الموافقة على الاقتراض خارج النطاق المحدد ... الخ) .

ان مجلس الشعب — أو البرلمان — مسئول عن التأكد من أنه ليس هناك تداخل في الاختصاصات بين الوزير وبين أعضاء مجالس ادارة الشركات ... ولذلك فنحن نقترح انشاء لجنة خاصة للرقابة على المؤسسات العامة في مجلس الشعب ... وتقوم هذه اللجنة بتقديم تقريرها الى مجلس الشعب حيث يسجل فيها مقارنات احصائية عن الشركات والصناعات المختلفة .

إن مشكلة تدخل الوزير والبرلمان قيد لاقت المناقشات العديدة في مجلس العموم البريطاني . وقد قال هيربرت موريسون أمام المجلس في يوم ٤ ديسمبر عام ١٩٤٧ :

« إن درجة كبيرة من الاستقلال لمجالس الادارة من يوم الى يوم

على قدر كبير من الأهمية ، على اعتبار أن هذه الشركات مشروعات اقتصادية . ان الوزير مسئول أمام مجلس العموم عن التصرفات التي يتخذها الوزير إزاء هذه الشركات أو التصرفات التي في سلطته ولم يتخذها ... وعلى هذا يكون مخالفا لهذا المبدأ اذا أعطى الوزراء معلومات من يوم الى يوم الى مجلس العموم بقاء على أسئلة مقدمة عنهم . ان تدخل الوزير باستمرار وبصفة يومية غير مرغوب فيه فهو يؤدي الى افساد الحرية الاقتصادية لمجلس الادارة في التصرف . ان مجالس الادارة للشركات المؤممة يجب أن تقدم تقارير سنوية توضع تحت تصرف مجلس العموم ... » (١) .

وفي هذا يقول هانسن : « يجب أن يحتفظ الوزير بالاشراف الكامل على سياسة الشركة العامة التي تخص المصلحة العامة » (٢) .

رقابة الحكومة في الهند على الشركات العامة :

تقوم الحكومة في الهند بالتدخل الكبير في الرقابة على الشركات العامة بخلاف التعيين الوزاري لرؤساء مجالس الادارة وعزلهم وتوجيههم . وفيما يلي مجموعة من الأساليب التي تتخذها حكومة الهند في الرقابة على « وادي دامودار » Damodar Valléy Corporatom .

١ — من الجائز تعيين عدد كبير من أعضاء مجالس ادارة الشركات طبقا لمبدأ تمثيل المصالح المختلفة .

٢ — مطلوب من الشركات تقديم حسابات مالية تقديرية للسنة القادمة خاضعة لموافقة الحكومة ... وتقدم هذه التقارير الى البرلمان الهندي والجهاز التنفيذي .

(1) Robson : Problems of Nationalised Industries.

PP. 25. ff

(2) Hanson : Public Entérprise. P. 22.

٣ — انشاء احتياطات يتوقف مقدارها على قرارات الحكومة (في حالات كثيرة) •

٤ — يتؤول الأرباح الزائدة (بموجب القانون) الى الحكومة في نهاية كل عام وفي حالة مشروع السكك الحديدية فان الحكومة تحدد نسبة الأرباح التي يمكن استخدامها لمصلحة الركاب ، تحدد النسبة الواجب تخصيصها لرفاهية العمال والأغراض الأخرى على أن يتؤول الباقي الى الحكومة •

٥ — تراجع الحسابات بواسطة المراقب أو المراجع العام في الهند أو بواسطة مراجع تعينه الحكومة أو مراجعين اثنين منهم واحد على الأقل يكون تعيينه بواسطة الحكومة (كما في حالة شركة التمويل الصناعي) •

٦ — قد تطالب بعض الشركات (كما في حالة شركة المخازن العامة) بتقديم تقارير عن صلاحية الوسائل المتخذة بواسطة الشركة لحماية المساهمين والدائنين •• أو اجراء أي فحص ••• اذا كان ذلك من متطلبات المصلحة العامة •

٧ — يجوز للحكومة (كما في حالة السكك الحديدية) وضع جزء من أعمال الشركة تحت تصرف آخرين^(١) •

ضرورة منح الشركات العامة

الاستقلال النسبي في البلاد النامية

ينظر الكثيرون الى ضرورة منح الشركات للعامة في البلاد النامية الاستقلال وهم في ذلك يذكرون المبررات الآتية :

(1) Romanadham. Public Entérprisé in Britain P. 47.

١ — كلما كانت الشركات العسامة مستقلة كانت أقدر على اتخاذ قرارات بسرعة دون الارتباط بالجهاز الإداري للدولة .. قوانينه .. ولوائحه .. وميزانياته .. واجراءاته .. الخ .

٢ — من الضروري فصل الشركات العامة عن التدخل السياسي اليومى خصوصا وأن هذه الشركات قد أنشئت لتحقيق التقدم الاقتصادى السريع .

٣ — يتوقف نجاح التخطيط على مرونته دون الارتباط بخطة أكبر غالبا ما يكون فيها أخطاء ناتجة من عدم امكان التنبؤ بدقة فى كل الأمور فى كل الأوقات .

٤ — تشجيع الإداريين المهرة على الالتحاق بهذه الشركات دون التقيد بالجهاز الإدارى الكبير ولوائحه .

ويجب ألا يفهم من ذلك أن للاستقلال ميزة سياسية . فبالرغم من أهمية الشركات العامة إلا أن هذا لا يعنى ضرورة تركيز القوى الاقتصادية فى أيد قليلة . ولهذا يقال ان الاستقلال شىء نسبى ولا يمكن أن يكون استقلالا مطلقا .

نمط القرارات

ان اتخاذ القرارات الرشيدة فى الشركات المؤممة يخضع للاعتبارات الآتية :

(١) القوانين .

(ب) فكرة المحاسبة العسامة .

(ج) تركيب مجلس الإدارة .

ان القوانين تحاول خلق جو للقرارات الرشيدة عن طريق :

١ - تحديد الأهداف التي يسعى مجلس الإدارة إلى تحقيقها .

٢ - تحديد الظروف التي يجب على الإدارة الرجوع فيها إلى الوزير لأخذ رأيه .

٣ - تحديد ما إذا كان للوزير الحق في التدخل .. إلا أنه بالرغم من هذا فإنه ما زال هناك جو من عدم الوضوح عما يتطلبه القانون .

والقرار الرشيد يجب أن يحقق الكفاية في استخدام الموارد إلا أن طبيعة الشركة العامة (تحقيق مصلحة عامة) قد يقف عقبة في اتخاذ قرارات رشيدة . فمثلاً قد يتطلب الأمر - تحقيقاً للكفاية - أن يقتصر مجلس الإدارة على أشخاص فنيين متخصصين ، ولكن تمثيل العمال في المجلس (بقصد تحقيق أهداف اجتماعية) قد يقلل من كفاءة المجلس . كما أن خوف الإداريين الكبار من مجاسيتهم في مجلس الشعب قد يجعلهم غير راغبين في اتخاذ قرارات يعتبرونها رشيدة (ولكنهم لا يستطيعون الدفاع عنها) !

العوامل التي تدفع الشركات العامة

في الاتجاه البيروقراطي

١ - يجب على الشركات العامة أن تعمل في حدود نظم مستمرة ، أكثر استمراراً من الشركات الخاصة ، وهذا الاستمرار غالباً ما ينحرف إلى نوع من الروتين الضيق .

٢ - غالباً ما يتمتع الإداريون في الشركات العامة بنوع من الضمان بصرف النظر - نسبياً - عن كيفية الأداء ونتيجته ، فإذا فشلت الشركة العامة أو خسرت غالباً ما تسرع الدولة إلى إحيائها ؟

٣ - طالما أن تحقيق الأرباح ليس هو المقياس أو المقياس الوحيد فانها (الأرباح) لا يمكن أن تعتبر مقياس الكفاءة الإدارية .

٤ — الشركة العامة مسئولة أمام المؤسسة العامة ، والمؤسسة العامة بدورها مسئولة أمام الوزير وهو بدوره مسئول أمام (رئيس الوزراء) وأمام مجلس الأمة . . وهذا بالتالى يخلق حذراً زائداً عن الحد فى التصرف وغالباً ما يشل العمل .

٥ — غالباً ما تعمل الشركات العامة — باعتبارها أداة الادارة العامة فى تحقيق أهداف الدولة — تحت أضواء الدعاية . وعلى هذا فان الابتكار والتجديد تقل أهميتها بالنسبة للأداء السليم الذى ليس فيه مشاكل . وكلنا نعرف أن الابتكار والتجديد يتطلب نوعاً من المخاطر وفلسفة خاصة .

٦ — طالما أن ميزانية الشركة العامة مرتبطة بميزانية القطاع العام وبالتالى بميزانية الدولة فان الشركة العامة لا يمكنها معرفة الأموال التى ستخصص لها فى المستقبل ، وبذلك تضعف امكانياتها . كما أن الأرباح تعود الى ميزانية الدولة وقد لا تمكنها الظروف من عمل الاستهلاكات الملائمة .

٧ — غالباً ما لا تتمكن الشركات العامة من القيام بعلاقاتها العمالية بالوجه الذى ترضيه .

٨ — الضغط السياسى غالباً ما يؤدى الى تعيين عدد من العمال خارجين عن احتياجات المشروع وقد لا يقومون بانتاج يذكر . ولا تتمكن الادارة من اعفائهم من مناصبهم ، حيث يكون ذلك من اختصاص السلطات السياسية .

ويجب على الادارة فى هذه الحالة معرفة هذه العقبات وبذل الجهد لاصلاح الأحوال وبذلك لا تضيف فشل الى حالات خارجة عن ارادة الادارة .

المركز القانونى للشركة العامة

نذكر فيما يلى بعض المشاكل القانونية للشركات العامة دون محاولة الاجابة عنها ونترك الاجابة لرجال القانون . وقد أوردنا هذه الأسئلة هنا بقصد ابرازها فقط .

١ — الى أى مدى يجب أن تخضع الشركة العامة لقوانين الضرائب ؟

٢ — هل من الممكن توقيع الغرامات والعقوبات على الشركة العامة فى حالة مخالفتها لقوانين البلاد ؟

٣ — هل الشركة العامة مسئولة أمام المحاكم المدنية فى المسائل التى تتعلق بحقوق الغير (الخسائر عن الاخلال بالعقود مثلا) ؟

٤ — هل الشركة العامة مسئولة عن الخسائر التى يحدثها موظفوها أثناء القيام بالوظيفة ولكنها خارجة عن نطاق الشركة العامة ؟

٥ — هل يجوز للشركة العامة التصرف فى أصولها بالبيع أو بالهبة ؟

٦ — هل يحق لدائنى الشركة العامة مطالبة المحاكم بتفليسها وفاء لديونهم ؟

٧ — هل يحق للشركة العامة المطالبة باعتبار ديونها ممتازة ؟ (أى الوفاء بها قبل الديون الأخرى) .

٨ — هل يسمح للشركات العامة (أو يطلب منها) الاحتفاظ بالسرية فيما يتعلق ببعض المعاملات أو الأشخاص (مثل السرية المفروضة على حساب الأشخاص فى البنوك) ؟

٩ — هل تعتبر الشركة العامة على قدم المساواة مع الشركة الخاصة فى حالة التقديم لشركة عامة أخرى أو مصلحة حكومية ؟

١٠ — هل تعتبر الشركات العامة خاضعة لقوانين الرقابة على الأسعار وقوانين العمل (بما فيها التعويضات) والقوانين الأخرى المالية على الشركات الخاصة ؟ ..

نظريية الشركة العامة

ما تقدم يتضح أن :

الشركة العامة تلعب دورا مزدوجا فهي تدير على نمط حكومي لتحقيق مصلحة عامة ، وهي في الوقت نفسه تدير على نمط مشروعات الأعمال الخاصة لتحقيق الكفاية والفاعلية والمرونة والمبادرة .

وتتلخص مشكلة الشركة العامة في عمل توازن أمثل بين مسئولياتها العامة أمام الحكومة (الجهاز الإداري والسلطة السياسية) وفي نفس الوقت تجنب الانحراف البيروقراطي للإدارة ... الخ .

.. وفيما يلي صفات الشركة العامة : (ملخص) .

١ — تعتبر الشركة العامة من ضمن الملكية العامة للدولة ، وذلك في حالة ما إذا كان رأس المال كله مملوكا للدولة (كما هو الحال بالنسبة لمشروع الفحم في بريطانيا) ، كما تعتبر من ضمن « القطاع العام » إذا سمح للأفراد بتملك جزء من رأس المال .

٢ — الشركة العامة ذات كيان قانوني عام . تظهر الشركات الخاصة بمجرد توافر المتطلبات القانونية المنصوص عليها في قانون الشركات ، أما الشركة العامة فهي تعبير عن رغبة الدولة في خلق مثل هذه الشركة .

وغالبا ما يتم إنشاء الشركات العامة دون الرجوع الى المجالس النيابية لتحقيق السرعة في دعم الاقتصاد القومي — كما هو الحال في جمهورية مصر العربية .

٣ - تهدف الشركة العامة بصفة أساسية الى تحقيق مصلحة عامة .
وليس مجرد تحقيق الأرباح . الا أنه يجب ألا يفهم من ذلك أن
الشركات العامة يجب ألا تحقق أرباحا — بالعكس فانه من الضروري
للشركات العامة تحقيق أرباح لتغطية الوظائف الاقتصادية التي تكلفنا
عنها في بداية الفصل ، ولكن يجب ألا تتم التضحية بالمصلحة العامة
على حساب تحقيق الأرباح .

٤ - تخضع الشركة العامة لأهداف الدولة العامة وسياساتها
القومية . وبمعنى آخر فان أهداف الشركة العامة مستمدة منه وتؤدي
الى تحقيق أهداف الدولة .

٥ - يقوم بإدارة الشركة العامة مجلس إدارة يتم تعيين أعضائه
من قبل الحكومة ، وبذلك تساهم الحكومة بطريق غير مباشر في إدارة
الشركة العامة .

٦ - أعضاء مجلس إدارة الشركة العامة مسئولون أمام الوزير
المختص وهم على هذا غير خاضعين لمناقشات المجالس النيابية الا عن
طريقه ، وبذلك تكون الإدارة بعيدة عن التيارات السياسية .

٧ - لا تعتبر الشركة العامة (ويجب ألا تعتبر) مصلحة حكومية .
فبالرغم من أن الشركة العامة تهدف الى تحقيق مصلحة عامة ، الا أنها
يجب ألا تعتبر مصلحة حكومية ، والا سيطرت عليها تلك المجموعة
الهائلة من اللوائح والقوانين — التي غالبا ما تخضع لها كل المصالح
الحكومية . ان اللوائح والقوانين الحكومية كثيرا ما تضعف حرية
الإدارة في التصرف . تلك الحرية اللازمة في ميادين الأعمال . وإذا
فقدت هذه الحرية أو ضعفت فقدت الشركة المبرر من وجودها .

٨ - يترتب على عدم اعتبار الشركة العامة مصلحة حكومية أن

موظفيها لا يعتبروا (ولا يجوز أن يعتبروا) موظفين عموميين خاضعين لقانون الوظائف الحكومية .

٩ — الشركة العامة حرة في تصرفاتها المالية الى حد كبير . فهي غير خاضعة (ويجب ألا تخضع) للرقابة المالية التي تخضع لها المصالح الحكومية عادة . ويتحيز الكثيرون الاستقلال المالي للشركات العامة بمعنى وجود ميزانيات مستقلة لها ، حيث يتم التمويل بطريقة ذاتية كأي مشروع خاص . كما تسعى الشركات العامة الى خلق توازن بين المصروفات والإيرادات في فترة زمنية (عدة سنين) . وفي الحالات التي تحقق خسائر باستمرار لأسباب خارجة عن ارادة الإدارة فإن الشركة تعتمد على الإعانات الحكومية التي تقدمها لها .

هذه هي الصفات النظرية التي تميز الشركات العامة عن غيرها وقد لا تنطبق هذه الصفات على جميع الشركات العامة في كل الدول التي توجد فيها .

شركات القطاع العام في ج.م.ع.

يعرف القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ (وهو الخاص بالمؤسسات العامة وشركات القطاع العام) شركة القطاع العام بأنها وحدة اقتصادية تقوم على تنفيذ مشروع اقتصادي وفقا لخطة التنمية التي تضعها الدولة تحقيقا لأهداف الوطن في بناء المجتمع الاشتراكي . ويشمل المشروع الاقتصادي كل نشاط صناعي أو تجاري أو مالي أو زراعي أو عقاري . . او غير ذلك من أوجه النشاط الاقتصادي (١) .

ويعتبر القانون شركة قطاع عام :

١ — كل شركة يمتلك أسهمها شخص عام بمفرده أو يساهم فيها مع غيره من الأشخاص العامة .

(١) القانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ المادة ٢٢ وما بعدها .

٢. — كل شركة يساهم فيها شخص عام أو أكثر مع أشخاص خاصة أو يملك جزءا من رأس مالها بشرط صدور قرار جمهورى باعتبارها شركة قطاع عام .

وتتخذ شركة القطاع العام شكل شركة المساهمة وتفيد في السجل التجارى ويكون لها شخصية اعتبارية الا أنه يجب أن يصدر بتأسيس الشركة قرار من الوزير المختص بعد موافقة مجلس الوزراء .

ويقسم رأس مال الشركة الى أسهم متساوية القيمة وتكون الأسهم اسمية ولا يجوز للشركة — طبقا للقانون — انشاء حصص تأسيس ولا منح مزايا خاصة للمؤسسين (١) أو لغيرهم .

ولا يجوز لشركة القطاع العام اصدار أسهم ممتازة تعطى أصحابها امتياز من أى نوع كان (٢) ، وعلى هذا تكون لجميع أسهم الشركة حقوقا متساوية كما تخضع لالتزامات متساوية .

ونحن نكتفى هنا بهذا القدر مما جاء بالقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٦ بتعريف القطاع العام .



(١) يعتبر مؤسسا للشركة كل من يشترك اشتراكا فعليا في تأسيسها بنية تحمل المسئولية الناشئة عن ذلك .

(٢) المادة ٤٦ من القانون ٢٢ لسنة ١٩٦٦ .

أسئلة للمناقشة

- ١ — ما هو المقصود بالشركة العامة ؟ وما الفرق بينها وبين :
(أ) الشركة الخاصة • (ب) المصلحة الحكومية •
- ٢ — اذا كانت الشركة العامة تهدف الى تحقيق مصلحة عامة فهل من الضروري تحقيق أرباح ؟ لماذا ؟
- ٣ — اشرح كيف ترتبط مالية الشركة العامة بمالية الدولة ؟
بسياسات الدولة الاقتصادية ؟
- ٤ — هل تنصح باستقلال الشركات استقلا لا ماليا ؟ لماذا •
- ٥ — ما هو المقصود باستقلال الشركات العامة ماليا •
- ٦ — الى أى مدى يجب أن تعتبر الشركات المالية حرة في تصرفاتها المالية ؟
- ٧ — هل تنصح بأن تعامل الشركات العامة مثل المصالح الحكومية من الناحية المالية ؟ لماذا ؟
- ٨ — ما الحكمة من فصل التصرفات المالية للشركة العامة عن المناقشات في مجلس الأمة ؟
- ٩ — هل تنصح الوزير المختص في التدخل في الشئون المالية اليومية للشركة العامة ؟
- ١٠ — إذا لم تكن تنصح بتدخل الوزير المختص في الشئون المالية اليومية فكيف يمكن تحقيق الرقابة على الشركات العامة ؟

الفصل الثاني والثلاثون

عن الادارة العامة (١)

ما هو المقصود بالادارة العامة ؟ وما الفرق بين الادارة العامة وادارة الأعمال ؟ هل هناك فروق جوهرية في المبادئ أم مجرد فروق في التطبيق ؟ هل تعتبر الادارة العامة موضوعا متخصصا من الموضوع الأكثر شمولاً « الإدارة » . أسئلة نسعى للإجابة عنها في هذا الفصل . كما نسعى أيضا إلى إيضاح المقصود بالتخطيط القومي والتنظيم الإداري والقيادة والرقابة الإدارية باعتبارها عناصر الإدارة العامة .

في مفهوم الادارة العامة :

« الإدارة العامة » Public Administration موضوع متخصص من الموضوع الأكثر شمولاً « الإدارة » فالادارة كما نعرفها هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم . فإذا كانت هذه الأعمال عامة ، أي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة ، أطلق على الإدارة في هذه الحالة « الإدارة العامة » . وهي بهذا تشمل الأعمال الحكومية على اختلاف أنواعها ، اقتصادية كانت أو اجتماعية ، زراعية أو صناعية ، تجارية أو مالية ، صحية أو دفاعية ، بحرية أو جوية ، تتعلق بالشرطة أو بالسجون ، بالمستشفيات أو بالمدارس ، بانتاج الصواريخ أو بإنشاء الطرق

(١) للتوسع راجع للمؤلف : الإدارة العامة .

والكبارى - بدفع تعويض للمحاربين القدامى أو برعاية الطفولة .. الخ .
فالادارة العامة تهدف الى تحقيق أهداف عامة ، بتنفيذ السياسة العامة
للدولة .

ويتفق الكثيرون على هذا التعريف للادارة العامة . فيعرف
فيفنر Pfiffner وزميله الادارة العامة بأنها « تنسيق الجهودات
الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة » (١) .

ويقول ليونارد هوايت (٢) White ان الادارة العامة « تتكون من
جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة » .

فالادارة العامة نشاط يتعلق « بالتنفيذ » — تنفيذ السياسة العامة
للدولة . وفي هذا يقول محمد توفيق رمزى (٣) ان الادارة العامة
« نشاط الجماعات المتعاونة في خدمة الحكومة في الادارة التنفيذية
على وجهه التخصيص لتحقيق أهداف عامة مرسومة يعبر عنها
بالسياسة العامة » .

.. وبالرغم من أن الكثيرين يتفقون على مفهوم الادارة العامة الا ان
هناك اختلافا في وجهات النظر حول الفرق بين الادارة العامة وادارة
الأعمال .

يرى البعض أن هناك فروقا جوهرية بين الادارة العامة وادارة
الأعمال بينما يرى البعض الآخر أن الفرق في المجال فقط ولكن
المبادئ الأساسية واحدة . ونلخص فيما يلى ما قاله « جلادن »
عن الفروق الجوهرية بين الادارة العامة وادارة الأعمال (٤) .

(1) Pfiffner Public Administration P. 5.

(2) White, Introduction to the Study of Public Administration.

(٣) استاذ الادارة العامة ومدير معهد الادارة العامة بجمهورية مصر
العربية .

(4) Gladden, The Essentials of Public Administration

الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

أولاً : يعمل المشروع العام في ظروف احتكارية بينما تسود المشروعات الخاصة روح المنافسة الحرة .

ثانياً : يجب على الموظف العام — وهو يؤدي واجبه في نطاق الإدارة العامة — أن يلتزم روح الخدمة العامة ، فليس المقصود من الإدارة العامة تحقيق أرباح ، بل تقديم منفعة عامة للمواطنين .

ثالثاً : يجب على القائمين على شؤون الإدارة العامة التزام قاعدة المساواة بين المواطنين ، وعدم إثارة بعضهم بأنواع ممتازة من الخدمات .

رابعاً : الغالب في نطاق الإدارة أن يعمل الموظف بصفته لا باسمه . ومن ثم فإن الجمهور لا يهتم أن يعرف اسم الموظف الذي يعامله ، ولهذا القاعدة استثناء في بعض الأحوال .

خامساً : يهيم على الإدارة العامة قاعدة المسؤولية العامة ، فرجال الإدارة العامة مسئولون عن تصرفاتهم أمام الجمهور . وتتحقق هذه المسؤولية بعدة طرق ، السياسية منها والقضائية .

سادساً : تخضع الإدارة العامة لقاعدة تزويد الأفراد بكافة المعلومات التي تعينهم على استعمال حقهم في الرقابة ولهذا فإن من واجب الإدارات العامة اعداد وسائل الاعلام ، وتسهيل مهمة الأفراد في الحصول على ما يشاعون من معلومات ، وعدم حجب تلك المعلومات الا في الحدود التي تقتضيها المصلحة العامة .

سابعاً : وتتسم المشروعات العامة بخضوعها لتنظيم يتم على نطاق واسع ويتفرع على هذه الصفة كثير من المشاكل التي يواجهها علم الإدارة العامة في الوقت الحاضر .

ثامنا : لما كانت المشروعات العامة لا تخضع لظروف المنافسة الحرة التي تسود المشروعات الخاصة كقاعدة ، فقد أصبح من المقرر الاستعاضة عنها بقاعدة اختبارات الكفاية . التي يقصد من ورائها الكشف عن الكفايات في الأشخاص وإيجاد الحوافز لزيادة الانتاج .

هذا ويرى سليمان الطماوى (١) فرقا آخر فيقول : « ان الادارة العامة تسير وتتحيا في فلك القانون الادارى وان لهذا القانون أثره المباشر على كافة الموضوعات التي تثيرها الادارة العامة » .

ومن الذين يعتقدون بعدم وجود فروق جوهرية في المبادئ بين الادارة العامة ، وادارة الأعمال ، هنرى فايون وليونادر هوايت .

وليس هناك في — رأينا — فروق استراتيجية كما يبدو لأول وهلة بين ادارة الأعمال العامة وادارة الأعمال الخاصة بالصورة التي أظهرها جلادن للأسباب الآتية :

أولا : كثير من المشروعات الخاصة تعمل أيضا في ظروف احتكارية ودراسة المتطلع في الأعمال بأمريكا تكفى للاقتناع بهذا الاعتراض .

ثانيا : لكى ينجح المشروع الخاص يجب على مديره وموظفيه أن يشعروا بروح الخدمة العامة . فليس المقصود — كما هو مفهوم خطأ — أن الغرض من الأعمال الخاصة الحصول على الأرباح بل تقديم سلع وخدمات . والدافع الى هذا هو الحصول على الأرباح ، ويخلط الكثيرون بين الغرض والدافع .

(١) سليمان محمد الطماوى : مبادئ علم الادارة العامة ، ص ٢١ وما بعدها .

ثالثاً : لكي يتجسّد المشروع الخاص ، يجب على أفراد التزام قاعدة المساواة بين المستهلكين وبين الموردين ، الجمهور بصفة عامة ، ولا يختلف ذلك باختلاف نوع المشروع فهذا أحد المبادئ الأخلاقية المعروفة .

رابعاً : لا يمنع إطلاقاً أن يتم العمل في المصالح الحكومية على أساس أسماء الأشخاص ، كما لا يمنع أن يتم العمل في المشروعات الخاصة على أساس صفة الشخص ، بل أن اتمام الأعمال على أساس الأشخاص فيه كثير من الروح الانسانية والتي يجب أن تغلب على الأعمال سواء أكانت خاصة أم عامة .

خامساً : مديرو المشروع مسئولون أمام مجموع المساهمين والموردين والتجار والمستخدمين والعمال والمستهلكين والمجتمع بصفة عامة ، فمديرو المشروع مسئولون مسئولية اجتماعية تتساوى مع مسئولية الاداري في الحكومة .

سادساً : ان العمل يتم بناء على المعلومات المتبادلة ونظم الاتصال ، ولا يقتصر هذا على الأعمال العامة بل يتعداه الى المشروعات الخاصة .

سابعاً : ان التنظيم على نطاق واسع ليس من صفات المشروعات العامة بل ان بعض الشركات الأمريكية تبدو أكثر تعقيداً من بعض الحكومات الصغيرة .

ثامناً : ان نجاح الأعمال الخاصة يقوِّف على اختيار الموظفين الأكفاء .

هذا وقد اعترف جلادن نفسه بأن الفروق التي ذكرها قد لا توجد — من الناحية العملية — بين المشروعات الخاصة وبين المشروعات العامة .

يتضح من التحليل أن الفرق الاستراتيجي بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال أن الأولى هي إدارة الأعمال الحكومية أي في قطاع الحكومة ، أما إدارة الأعمال فإنها تتعلق بقطاع الأعمال الخاصة أي الذي يمتلكه أفراد أو مجموعة من الأفراد سواء في شكل مشروعات فردية أو في شكل شركات تضامن أو توصية أو مساهمة ... الخ . فالفرق — اذن في «المجال» وليس فرق في المبادئ . فمبادئ الإدارة المجردة واحدة ، فإذا كان المجال في القطاع الخاص قيل : إدارة الأعمال الخاصة ، وإذا كان « المجال » في القطاع الحكومي قيل « إدارة الأعمال العامة » تميزا لها عن إدارة الأعمال . وفي رأينا تسمية إدارة الأعمال بهذا الاسم أقرب الى الوضوح من قولنا الإدارة العامة . فلفظ الإدارة العامة ترجمة للمفهوم الانجليزي **Public Administration** ✕

وعلى هذا فالصلة بين إدارة الأعمال العامة وإدارة الأعمال الخاصة صلة وثيقة ، والمبادئ المجردة التي تحكم الاثنين واحدة الا أنه يمكن تمييز ثلاثة فروق جوهرية ناتجة عن المجال ذاته (المجال الحكومي) وهي :

١ — الارتباط بالسياسة .

٢ — الارتباط بدستور الدولة وقوانينها الأساسية والفرعية .

٣ — حجم التنظيم .

أولا — الارتباط بالسياسة :

ترتبط الإدارة العامة ارتباطا وثيقا بالسلطة التشريعية والتركيب السياسي للمجتمع .

فتحديد الأهداف ورسم السياسات في المشروع الخاص يدخل في صميم أعمال الإداري في المشروع ، وغالبا ما يتوقف على اعتبارات اقتصادية محضة . أما في الإدارة العامة فان تحديد الأهداف القومية

والسياسات العامة يدخل في صميم نشاط السلطة السياسية وكثيرا ما يتوقف على اعتبارات سياسية واجتماعية بخلاف الاعتبارات الاقتصادية (١) .

ومن ناحية أخرى فان السلطة السياسية تراقب أعمال الادارة العامة حيث يتم محاسبة الوزراء أمام المجالس النيابية .

ثانيا - الارتباط بدستور الدولة وقوانينها :

ترتبط الادارة العامة ارتباطا جوهريا بدستور الدولة وقوانينها الادارية ، فيحكم الدستور والقوانين الادارية تصرفات الاداريين والموظفين العموميين . ومن المشاهد أن القوانين تتغلغل في مختلف الأمور الحكومية سواء كان ذلك يتعلق بصرف أموال أو قبضها ، بتعيين موظفين أو نقلهم أو ترقيةهم .. الخ .

ثالثا - في حجم التنظيم :

يتوقف عبء الادارة العامة على القيم الفلسفية السائدة في المجتمع . فإذا كان المجتمع يؤمن بأن « أحسن حكومة هي التي تحكم أقل ما يمكن » لأصبح عبء الادارة العامة متوقفا إلى حد كبير على حماية الأفراد (البوليس والقضاء والدفاع) . وقد تتدخل في القيام ببعض الأعمال المنظمة في النشاط الاقتصادي ، ويتوقف هذا الحد على المقصود بالتعبير « أقل ما يمكن » . ومن ناحية فقد يؤمن المجتمع بأنه من واجب الحكومة تحقيق الرفاهية للمجتمع ككل ، وفي هذه الحالة يكون عبء الادارة العامة كبيرا .

(١) حتى هذه الحالة فان الرئيس الاداري الأعلى كثيرا ما يؤثر على السلطات التشريعية في تحديد اهداف والسياسات القومية . كما انه يمكن القول بان الجمعية التشريعية للمغتربين تكون بمثابة سلطة تشريعية

وكلما كان عبء الإدارة العسيلة كبيرا ، كان التنظيم الإداري
تنظيما معقدا . حيث يكثر عند الوظائف والموظفين وتزيد المستويات
الإدارية . الخ . ولذلك كثيرا ما يقال عن هذه التنظيمات الحكومية
الهائلة « بالبيروقراطية » *Bureaucracy* . وتحل كلمة البيروقراطية
مجال « التنظيم » . وتصبح هي مفهوم التنظيم الضخم في الجهاز
الحكومي (١) .

أثر تغير وظيفة الحكومة :

وتغير وظيفة الحكومة يغير معه — بداهة — أهداف الدولة العامة
وسياساتها العامة ، وتصبح عملية التخطيط لتنفيذ الأعمال شيئا
ضروريا . كما يتغير الهيكل التنظيمي للجهاز الحكومي فيطلب الأمر
زيادة المستويات الإدارية ، وتحدث كثير من المشاكل المتعلقة بالسلطة
ودرجة تفويضها ، ويتخذ نمط القرارات الإدارية شكلا جديدا ينبع
من البيروقراطية . وتصبح مهمة « الاتصال » ضرورية ومعقدة حيث
تبعد المسافة بين الرؤوسين والرؤساء ، بين التابعين والقادة . كما
يزداد عدد الموظفين والمشاكل المترتبة على اختيارهم وتدريبهم
ومكافأتهم وترقيتهم وتركهم الخدمة ، وبذلك يلعب العنصر الانساني
دورا جديدا . كما أن الجهاز الإداري يتطلب رقابة فعالة على
موارد الدولة وإيراداتها وحساباتها . كل ذلك يؤدي منطقيا إلى
ضخامة مسئولية الرئيس الإداري ، ويتطلب الموقف أن تكون له
السلطات اللازمة ليضطلع بمهام أموره وهو في كل هذا تحت ضغط
الرأي العام والشعب ومثليه .

التخطيط القومى

لا يمكن تصور إتمام الأعمال فى المجال الحكومى دون تخطيط كما سبق القول . ويأخذ التخطيط عدة صور ، فهناك التخطيط القومى الشامل ، التخطيط الطويل المدى والتخطيط القصير الأجل . فالتخطيط القومى الشامل يهدف إلى التحكم فى مختلف النشاطات بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية . أما التخطيط الجزئى فهو يهدف التغلب على أزمة من الأزمات ، كما قد يكون التخطيط متعلقا بمنطقة معينة من المناطق فى الدولة بقصد انعاشها أو تطويرها . ويأخذ التخطيط الاقتصادى عدة صور منها ، التخطيط الزراعى ، التخطيط الصناعى ، والتخطيط التسويقي أو التخطيط التجارى .

هذا ويعتبر تحديد الأهداف الأساسية القومية من أهم وظائف السلطة السياسية ، فهى بذلك خارجة عن نطاق الإدارة العامة ، أما الأمور التفصيلية والسياسات المتشعبة من هذه السياسات الأساسية فهى من صميم عمل الإدارة العامة .

ومن وجهة النظر الإدارية يمكننا القول ان « القانون الإدارى » يعتبر بمثابة سياسات تحكم تصرفات الرؤساء والمرؤوسين فى تنفيذهم للأعمال العامة .

وفى كل الأحوال يتطلب الأمر من الحكومات رسم خطة وبرامج عمل ، لا تختلف اختلافا جوهريا من ناحية خضوعها لمبادئ الإدارة عن المبادئ التى سنذكرها فى التخطيط .

التنظيم الإدارى :

التنظيم هو الأداة التى بواسطتها يستطيع الرئيس الإدارى الأعلى ، فى الدولة ، الوصول إلى الأهداف القومية التى حددتها

السلطة السياسية • ففي التنظيم تتحدد المسؤوليات ، وتتحدد السلطات الممنوحة لكل فرد في الهيكل التنظيمي • وكلما كان تنظيم الجهاز الحكومي خاضعا لمبادئ التنظيم المجردة زاد احتمال فاعليته نتيجة لتجرده عن العواطف والأمور الشخصية • تقضي مبادئ التنظيم — كما سنرى — بضرورة تركيزه (التنظيم) حول الوظائف دون الأشخاص • حيث يتم تقسيم الواجبات بطريقة موضوعية ، وحيث يتم تجديد المسؤولية والسلطة طبقا للمبادئ العلمية للتنظيم وذلك بالنسبة للأمور الآتية :

- ١ — تحديد نطاق الاشراف لكل رئيس إداري •
- ٢ — تحديد مدى المركزية واللامركزية •
- ٣ — تحديد مدى السلطات الممنوحة للإدارة المحلية •
- ٤ — مدى استخدام مبدأ التنظيم الفيدرالي •
- ٥ — مدى استخدام اللجان والحالات التي تستخدم فيها •
- ٦ — تحديد المواصفات الوظيفية لكل منصب إداري في الهيكل التنظيمي •
- ٧ — تحديد كفاءات الذين سيشغلون هذه المناصب تمهيدا لتعيينهم وتهيئتهم لهذا العمل •
- ٨ — وأخيرا تصوير العلاقات الأفقية والرأسية في شكل خرائط تنظيمية (١) •

(١) لمعرفة كيفية تصميم الهياكل التنظيمية راجع مؤلفنا بعنوان : لائحة في التنظيم الإداري اللبناني : مجموعة خرائط تنظيمية وأوصاف وظيفية للوحدات الإدارية مستمدة من التشريع اللبناني ١٩٦٢

القيادة الادارية

إن ضخامة حجم التنظيم الحكومى ، وتعدد المناصب الإدارية يتطلب ضرورة توافر مهارات قيادية للرؤساء الإداريين حتى يستطيعوا بث روح العمل والتعاون الاختيارى فى ذلك الجهاز الضخم . وبدون القيادة الادارية يصبح الهيكل التنظيمى مفككا عاجزا عن تحقيق الأهداف التى وجد من أجلها وتسود بالتالى روح الكسل والاهمال وعدم الاهتمام بين الموظفين . وتظهر أهمية القيادة الادارية أيضا فى القرارات المتخذة والتى تتطلب قدرا عاليا من الذكاء والقدرة على معرفة بواطن الأمور والمعرفة والحكمة ، كما تظهر أيضا فى إيصال المعلومات إلى الرؤوسين والحصول على المعلومات منهم وخصوصا أنه كلما زاد حجم التنظيم بعدت المسافة بين الرؤساء والرؤوسين ، واختلطت الحقائق بالبيانات الزائفة . ومن هنا ظهرت أهمية القيادة الادارية والتوجيه الإدارى السليم .

الرقابة الادارية

إن وجود الخطط والبرامج لا يأتى إلا إذا تأكد الإداريون أن ما تم — أو يتم — مطابق لما أريد اتمامه . ونظرا لضخامة الجهاز الحكومى وتعدد الوظائف والموظفين والأعمال فاننا نتوقع وجود نظم محكمة للرقابة على الموظفين وعلى الأموال . وبالرغم من أن الرقابة هى وظيفة كل رئيس إدارى إلا أن الحكومات دأبت على إسناد بعض عمليات الرقابة إلى هيئات مركزية ، غالبا ما تكون مسئولة مباشرة أمام الرئيس الإدارى الأعلى فى الدولة . ومن بين الأجهزة المركزية التى تقوم بوظيفة الرقابة ، ديوان المحاسبات مثلا وهو يختص بمراقبة إيرادات الدولة ومصروفاتها فى جميع الوزارات والمصالح المختلفة . . . للتأكد من أن الأموال التى صرفت أو قبضت هى الأموال التى كان يجب أن تصرف أو تقبض ، ويقع المخالفون تحت طائلة

العقاب • ومن الهيئات المركزية التي تقوم بالرقابة على الموظفين وأعمالهم لجان التفتيش المركزي أو ديوان الموظفين أو غير ذلك من الهيئات المركزية •

ومن أهم أدوات الرقابة في الإدارة العامة « ميزانية الدولة » • وهي تقرير مفصل يوضع بمعرفة الإدارة ويعتمد من السلطة التشريعية ، ويموجبها تحصل الحكومة على الإذن بالجباية والانفاق ، طبقا لبنود وأبواب واردة في الميزانية وذلك لمدة سنة مقبلة •

أسئلة

- ١ — ما هو المقصود بالإدارة العامة ؟
- ٢ — اذكر عدة تعريفات للإدارة العامة ثم استخلص بعض المفاهيم الأساسية •
- ٣ — هل هناك فرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال ؟
- ٤ — اذكر عددا من فقهاء الإدارة الذين يرون أنه ليس ثمة فرق جوهري بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال • علق على ما قالوه •
- ٥ — اذكر عددا من فقهاء الإدارة الذين يرون أن هناك فرقا جوهريا بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال • علق على ما قالوه •
- ٦ — اشرح كيف ترتبط الإدارة العامة ارتباطا وثيقا بالسياسة وبالقوانين الأساسية للدولة •
- ٧ — ما هي العلاقة بين القيم الفلسفية السائدة في المجتمع عن دور الحكومة والإدارة العامة ؟

* * *

الفصل الثالث والثلاثون

البيروقراطية

يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم
البيروقراطية وكذلك بحث مصادر الخطر
في هذا النوع من الإدارة .

تساؤلات عن مفهوم البيروقراطية :

هل البيروقراطية هي التعقيدات المكتبية والتأخير في أداء العمل
وهي على هذا مرض من الأمراض التي تعانيها الإدارة ؟

هل البيروقراطية هي كل تدخل من الحكومة في الحياة الاقتصادية
والاجتماعية لأفراد المجتمع بصرف النظر عن مقدار هذا التدخل
أو الهدف منه ، وعلى هذا فلا يمكن وجود البيروقراطية في الأعمال
الخاصة ؟

هل البيروقراطية مفهوم يقتصر على « الحكومة الكبيرة » المتراصة
الأطراف التي تتدخل بشكل كبير في الحياة الاقتصادية والاجتماعية
وعلى هذا لا توجد البيروقراطية في الحكومات الصغيرة ؟

هل البيروقراطية نوع من الاستبدادية أو الطبقية حيث تستبد
فئة قليلة من الناس بباقي أفراد المجتمع وهي على هذا شيء
فاسد ؟

هل البيروقراطية نوع من الإدارة التي تحكمها قوانين ولوائح
تفصيلية سبق تحديدها من جهاز أعلى بحيث تكون وظيفة الأشخاص
دائماً تنفيذ القوانين واللوائح ؟

هل البيروقراطية نمط معين من التنظيم يتميز بميزات خاصة

وتستخدمه الادارة لتحقيق اهدافها على احسن وجه وهى على هذا
شئ محبوب ، بل ضرورى ؟

وأخيرا هل يختلف مفهوم البيروقراطية من مجتمع إلى مجتمع
آخر ؟ فهل يختلف مفهومها في أوروبا عنه في أمريكا ؟ وعلى هذا
فغالبا ما يتحدث الأوروبيون عن البيروقراطية كما يتحدثون عن حالة
الجو (لا كمرض أو كشيء فاسد) بينما يعتقد الأمريكيون أن
البيروقراطية شئ مكروه وغير محبوب خصوصا إذا أضيفت إليها the
وهى تقابل لام التعريف في اللغة العربية (البيروقراطية بدل
بيروقراطية) .

كل هذه أسئلة ليست غريبة عن البيروقراطية . فمن الواضح
إذن أن كلمة البيروقراطية كلمة مبهمه فهى تعبر عن عدة مفاهيم
كما يلى :

البيروقراطية (١) مرض من أمراض الادارة (٢) كل تدخل للحكومة
(٣) الحكومة الكبيرة (٤) الاستبدادية أو الطبقية (٥) نوع من الادارة
يخضع لكثير من القوانين واللوائح (٦) نمط معين من التنظيم يتميز
بصفات خاصة .

والسؤال الآن هل هذه المفاهيم المختلفة للبيروقراطية متعارض
بعضها مع بعض أم أنها — بالرغم من تباينها — تتماسك وتتربط ،
وعلى هذا فهى مجرد نظرات من زوايا مختلفه للشئ ذاته ؟ هذا
ما نعتقد . فالبيروقراطية نمط معين من التنظيم .

البيروقراطية نمط معين من التنظيم

قبل الكلام عن البيروقراطية كنمط معين للتنظيم تجدر بنا الإشارة
ماختصار إلى المقصود بالتنظيم والغرض منه .

إن التنظيم هيكل أو عملية تجمع بين العمل أو الأعمال المطلوب

إتباعها وبين القدرات اللازمة لها . وفي هذا الهيكل يتم تحديد المسؤوليات والسلطات المختلفة والتنسيق بينها بشكل يمكن معه إتمام الأعمال على خير وجه .

وبدون تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد تصبح الجهود الجماعية متعارضة ضائعة ولا يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجه وقد لا يتم تحقيقها على الإطلاق .

وكما زادت الأعمال المطلوب إتباعها وعظمت الأهداف المطلوب تحقيقها زادت المسؤوليات والمناصب الإدارية وزادت المستويات الإدارية وتعقدت العلاقات وتشابكت وحدات التنظيم وتطلب الأمر اتباع عدة أسس — تتلاءم مع كثرة الأعمال وتنوعها — نلخصها فيما يلي :

(١) التخصص الدقيق (٢) الاجراءات الروتينية (٣) التسلسل الرئاسي للسلطات (٤) التصرف العقلي الرشيد (٥) الالتزام بالمفاهيم القانونية (٦) ثبات مرتبات الموظفين ودوام وظائفهم .

وسنعالج فيما يلي هذه السمات التي تميز التنظيم البيروقراطي عن غيره .

١ — التخصص الدقيق :

إن كثرة الأعمال وتشعبها يؤديان إلى زيادة الاهتمام بمبدأ التخصص وتقسيم العمل . فتخصص الموظفين يساعد على إتمام الأعمال بسرعة وبتكاليف أقل وعلى أحسن وجه . أما إذا لم يراع مبدأ التخصص فقد يتم إسناد عمليات محاسبية لشخص متخصص في المسائل القانونية أو إسناد عمليات تسويقية لشخص متخصص في مسائل هندسية ... ويمكننا أن نتصور ماذا يحدث فعليا ما تتم الأعمال بعد وقت طويل أو قد تتم على مستوى ضعيف أو قد

لا يتم على الإطلاق • وعلى هذا فالنقص الدقيق ضروري لزيادة الكفائية والفاعلية في تنفيذ الأعمال •

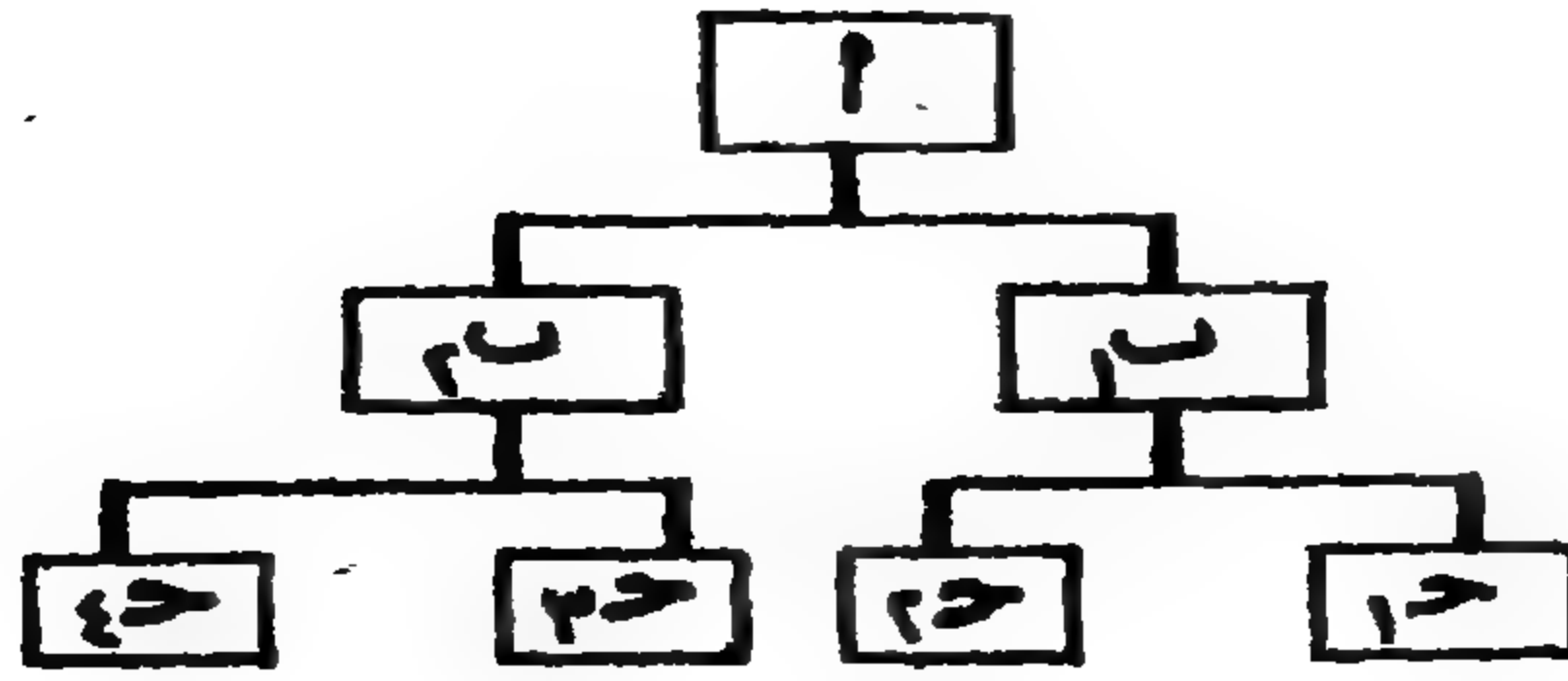
٢ - الاجراءات الروتينية :

الاجراءات ما هي إلا الخطوات التفصيلية التي يتم بها تنفيذ عمل معين • والاجراءات المحددة سلفا تقلل من الجهود الفكرية والعصبية للموظفين لأنها تجنبهم التفكير فيما يجب عمله في كل عملية مماثلة • وإتمام الأعمال ذات الطبيعة المتكررة بطريقة روتينية يقلل من الجهد الفكري والعصبى ويوفرهما لمقابلة المشاكل الجديدة • ليس هذا فحسب وإنما الاجراءات الروتينية وسيلة إحداث تماثل في تصرفات الموظفين خصوصا فيما يتعلق بأعمالهم مع الغير كما أنها وسيلة للتنسيق بين مختلف الأشخاص والعمليات • • • • • وهي بهذا تسعى إلى تجنب الفوضى في العمل • • • والنتيجة زيادة الكفائية والفاعلية في إتمام الأعمال •

٣ - التسلسل الرئاسى أو التدرج الهرمى :

ينتج عن كثرة الأعمال وتشعبها أنه لا يستطيع إدارى واحد الاشراف على عدد كبير من الرؤوسين الذين يقومون بأعمال مختلفة • فكل مدير له قدرة معينة على الاشراف • ويسمى عدد الرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس إدارى واحد بنطاق الاشراف •

ويتفق فقهاء الإدارة على أنه يستحيل على الإدارى الواحد أن يشرف على أكثر من سبعة رؤوسين (إلا في حالات خاصة) • وينتج عن ذلك ضرورة خلق مستويات إدارية • ففى الشكل التالى نجد أن الرئيس الإدارى الأعلى يشرف على اثنين ويشرف كل رؤوس على اثنين • هذا وعدد المستويات الادارية ثلاثة : مستوى الإدارة العليا (أ) ، مستوى الإدارة الوسطى (ب) ، مستوى الإدارة السفلى (ج) •



والمستويات الادارية بطبيعتها تخلق ضرورة التدرج الهرمي أو التسلسل الرئاسي أو « الهيراركية » . طبقاً لهذا المبدأ لا يجوز لأي شخص الاتصال بسلطة غير تلك التي تليه مباشرة (أعلى أو أدنى) . فكل فرد له عدد من الرؤوسين يخضعون لسلطته . ولكل رؤوس عدد من الرؤوسين يخضعون لسلطته حتى نصل إلى قاعدة الهرم الاداري . ويكبر هذا الهرم كلما كبرت الأعمال وتعددت .

والتسلسل الرئاسي وسيلة تنظيمية تحقق علاقة الترابط بين الرئيس والرؤوس وتجعل هذه العلاقة متماسكة حتى في أكبر التنظيمات ، وبذلك يعمل الجهاز الكبير كوحدة واحدة : حيث يتلقى كل إداري تعليماته من رئيسه فقط ويكون مسئولاً أمامه فقط . وبدون التسلسل الرئاسي يحدث التفكك نتيجة ازدواج الرئاسة وازدواج الأوامر والتعليمات أو تضاربها أو ضعف الاشراف نتيجة تعدد الرؤوسين في مستويات إدارية مختلفة وعلى هذا فالتسلسل الرئاسي ضروري لاتمام الأعمال الكبيرة وعلى خير وجه .

٤ - التصرف العقلي الرشيد :

لكي تتم الأعمال على خير وجه يجب أن ينظر الموظفون إلى الأمور نظرة عقلية رشيدة مبنية على التفكير المنطقي والدراسة الدقيقة للأمور ، فليس هناك مجال للشعور والانفعالات الفردية : حب كانت أو كراهية ، حماس أو تباذ : فكل الموظفين والاداريين يبحثون عن التصرف العقلي الرشيد الضروري لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية

وتحقيق العدالة بين مختلف الأفراد ، فالتصرف العقلي الرشيد أساس الجهاز الإداري ، وبدونه تسير الأعمال في تيارات عاطفية ونزعات اعتباطية وتحيزات شخصية أو دينية أو طبقية أو مهنية أو ... الخ . وعلى هذا فالتصرف العقلي الرشيد ضروري لتنفيذ الأعمال على خير وجه .

٥ - الالتزام بالمفاهيم القانونية (القوانين واللوائح والسوابق) :

إذا تركنا كل موظف أو إداري يتصرف طبقا لهواه ونزعاته فإن الأمور تسوء إلى حد كبير ، وخصوصا إذا تدخلت المحسوبية والطائفية والحزبية والطبقية ... أو حتى الاعتبارات الشخصية أو الانفعالات العاطفية . ويعتبر الالتزام بالمفاهيم القانونية تأكيداً لضرورة التصرف الرشيد كما أنه تأكيد لتماثل تصرفات الإداريين وتحقيق العدالة بين مختلف الناس .

فإذا لم يكن هناك مثلاً قانون يحدد طرق وحالات وشروط تعيين المستخدمين أو قانون يحدد طرق وكيفية النقل والتدريب وشروط الترقية وشروط دفع المرتبات والأجور ... الخ فإن تصرفات الإداريين قد تختلف حتى في الوحدة الإدارية الواحدة وعلى هذا قد يقع ظلم على بعض الأفراد الذين تتساوى ظروفهم وكلما كان الجهاز الإداري كبيراً زاد ضرورة الالتزام بقواعد قانونية لضمان التماثل وتحقيقها للعدالة . من هذا يتضح أن الالتزام بالمفاهيم القانونية من ضروريات الأمور لاتمام الأعمال على أحسن وجه .

٦ - المرتب الثابت ودوام الوظيفة :

إن الموظف أو العامل الذي يرتبط دخله بمستوى الأداء في المنظمة التي يعمل بها قد يشعر بقلق وانخفاض في حالته المعنوية لعدم اطمئنانه بضمان حصوله على دخله الذي تعود المعيشة على أساسه .

وعلى هذا فثبات المرتب (عدم تأثره بمستوى النجاح أو الفشل للمشروع) من العوامل التي تشجع الموظفين والعمال على زيادة العمل والاخلاص والتفانى فيه طالما أن أحوالهم المادية قد استقرت .

كما أن الاطمئنان على المستقبل لدوام الوظيفة (بعدم فصله في أى وقت الا في حالات الاخلال بالشرف) يجعل الموظفين يركزون على أعمالهم باخلاص ونشاط طالما أن أحوالهم المادية بالمستقبل قد استقرت .

وعلى هذا فالمرتب الثابت ودوام الوظيفة من بين العوامل التي تساعد على اتمام الأعمال على خير وجه .

النموذج البيروقراطى

نتنهي الآن الى القول بان :

البيروقراطية نوع من التنظيم يتلاءم مع الأعمال الكبيرة والمتعددة فهو بذلك تنظيم نموذجى مفروض فيه أن يحقق الكفاية والفاعلية في أداء الأعمال (١) « أى يساعد على اتمام الأعمال على خير وجه وبأقل وقت ومجهود وتكاليف » وبطريقة يشعر فيها الموظفون والاداريون والشعب بالرضا . ويتحدد النموذج البيروقراطى بالست مقاييس السابق شرحها ونلخصها مرة أخرى فيما يلى :

- ١ — التخصص الدقيق .
- ٢ — الاجراءات الروتينية .
- ٣ — التسلسل الرئاسى للسلطات .

(١) يقول فيفتر في كتابه «الادارة العامة» عن البيروقراطية ما يأتى :
Bureaucracy is the systematic organization of tasks and individuals into a pattern which can effectively attain the ends of groups efforts. (Piffner, P.44)

٤ — التصرف الرشيد •

٥ — الالتزام بالمفاهيم القانونية •

٦ — ثبات المرتب ودوام الوظيفة •

وكلما قربت صفات أى تنظيم من هذه المقاييس قيل أن التنظيم أقرب إلى النموذج البيروقراطى •

والمفروض فى النموذج البيروقراطى — ونحن نكرر القول — أنه تنظيم متلاءم مع الأعمال الكبيرة ويؤدى الى الكفاية والفاعلية ، هذا بشرط ألا يصل المشروع الى حجم غير قابل للإدارة
Unmanageable size

والسؤال الآن : الى أى مدى يتفق النموذج البيروقراطى الذى وضعناه مع النموذج الذى نادى به ماكس ويبر Max Weber وهو من كبار الكتاب عن البيروقراطية •

يرى ماكس ويبر أن النموذج البيروقراطى يتصف بالآتى (١) :

١ — النظام الهرمى Hierarchy

٢ — تركيب معقول للوظائف Rationalized Job Structure أى تقسيم العمل بطريقة رشيدة حيث يكون كل منصب مصحوبا بالسلطة القانونية اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة •

٣ — الرسميات Formalization أى أن التصرفات والقرارات والقواعد قد تم تسجيلها كتابة •

(1) Max Wébér : Essays in Sociology.

٤ — فصل الإدارة عن الملكية • فهناك الطبقة المهنية الإدارية والتي يدفع لها أجر •

٥ — الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها •

٦ — كفاءة وتدريب خاص للطبقة الإدارية •

٧ — يتم اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة في ظل المنافسة •

٨ — التأثير القانوني •

ویمقارنة المعيار النموذجي الذي وضعه ماكس ويبر والمعيار النموذجي حسب رأينا نجد أن :

١ — « الهيراركية » أو النظام الهرمي مفهوم مساو لمفهوم التسلسل الرئاسي للسلطات •

٢ — « التركيب المعقول للوظائف » أحد السمات الناتجة من النظر الى الأمور نظرة غير شخصية — نظرة موضوعية — والتخصص الدقيق ومجال الاختصاص (رقم ٤ ورقم ١) •

٣ — « الرسميات » مفهوم مساو لمفهوم الاجراءات الروتينية •

٤ — « والتأثير القانوني » معناه « تشبع الأعمال بالمفاهيم القانونية » •

٥ — إن فصل الإدارة عن الملكية يعتبر فعلا صفة جوهرية في التنظيمات الضخمة ويتفرع عن ذلك « الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها » وقولنا بدوام الوظيفة لا يعنى أنها أصبحت ملكا لشاغلها فهو عرضة للفصل اذا أخطأ •

٦ — من الأصول العلمية للإدارة اختيار الأعضاء على أساس الكفاية وتدريبهم سواء كانوا موظفين أو إداريين •

مصادر الخطورة في النموذج البيروقراطي

رأينا أن النموذج البيروقراطي يخضع لست مقاييس هي: التخصص، الإجراءات الروتينية، التسلسل الرئاسي للسلطات، التصرف الرشيد، الالتزام بالقوانين واللوائح، ثبات المرتب ودوام الوظيفة، وقلنا أنه كلما قرب التنظيم من مطابقة هذا النموذج، قيل بأن نمط التنظيم بيروقراطي. فالمفروض أن البيروقراطية — بطبيعة تركيبها — تؤدي إلى الكفاءة والفاعلية في اتمام الأعمال. إلا أن الأسلحة الست المذكورة والتي من المفروض فيها أن تكون مزايا قد تنقلب إلى العكس وتصبح مصادر خطر، وتتوقف درجة الخطر على كيفية استخدام الأسلحة.

ونعالج فيما يلي مصادر الخطورة كل على حدة، وإن كانت هذه الحالات غالبا ما تحدث في وقت واحد وتتشابك وتريد الواحدة من مفعول الأخرى. وقد فصلناها هنا بقصد التحليل فقط.

مصادر الخطر في التخصص :

في نفس الوقت الذي يؤدي فيه التخصص إلى اتمام الأعمال على أحسن وجه وفي أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، تؤدي زيادة الاهتمام بالتخصص والعزلة التي يعيش فيها المتخصصون إلى أضرار. فغالبا ما يهتم المتخصصون بالجزء على حساب الكل فيفقدون بذلك الإطار الكلي ويعيشون في عزلة تخصصاتهم. وينتج عن التخصص بطبيعة الحال كثرة عدد الموظفين، وقد يكون ذلك بدون مبرر حقيقي.

كما أن التخصص بطبيعته يؤدي إلى أن يكون لكل فرد في الجهاز الإداري للدولة « مجال اختصاص » معين. فالاختصاص لفظ في مفهومه مساو للمسئولية عن القيام بواجبات معينة وعدم القيام بواجبات أخرى. وغالبا ما نسمع الجملة التقليدية: « إن ذلك ليس من اختصاصي » أي أن الشخص لا يعتبر مسئولا عن ذلك الجزء من الأعمال.

وبالرغم من أن تحديد المسؤولية (تحديد مجال الاختصاص) من الأمور الأساسية في التنظيم ، وليس هناك تنظيم بدون تحديد للمسئولية عن مختلف أجزاء الأعمال ، إلا أن تحديد مجال الاختصاص قد يضر — في نفس الوقت — بالجهاز الإداري للدولة عندما (١) يتهرب كل فرد من عمله بقوله بأن « ذلك » ليس من اختصاصه (٢) وأن « هذا أو ذاك من اختصاصه فبالرغم من أننا نجد الكثيرين يتهربون من الاختصاص » بداعي الكسل أو عدم وجود فائدة مباشرة « نجد الكثيرين يريدون أن يجمعوا أكبر ما يمكن من مجالات الاختصاص ليرفعوا من أهميتهم الشخصية في الهيكل التنظيمي . وبذلك تحدث المنازعات المستمرة عن الاختصاصات ومجال الاختصاصات ويصبح ذلك مرضا يميز التنظيم .

والدفع بعدم الاختصاص غالبا ما يؤدي إلى (١) اما تحويل الموضوع الى جهات أخرى (وهذه قد تدفع أيضا بعدم الاختصاص) (٢) أو رفع الموضوع الى أعلى بطريق التسلسل الرئاسي — والسلطة العليا قد تقوم برفعه بدورها الى أعلى — الى أن يجد الموضوع جهة الاختصاص !

من هذا يتضح أن التخصص ومجال الاختصاص من الأسلحة التي اذا لم تستخدم بحكمة أصبحت خطرا يهدد التنظيم وغالبا ما تهدده !!

مصادر الخطر في الاجراءات الروتينية :

رأينا أن الروتين — في حد ذاته — ليس مرضا . أما اذا (١) تعقدت الاجراءات أو (٢) وضعت بطريقة لا تتناسب مع العملية أو (٣) كانت غير منطقية أو (٤) وضعت في الحالات التي لا تتطلب اجراءات أو (٥) زادت الخطوات عن الحد الضروري اللازم أو (٦) ارتبطت بعدد من المستويات الادارية فان الروتين يصبح سلاحا خطرا يهدد التنظيم لأنه يشل الجهاز الإداري عن العمل ويزيد من الشكاوى . فاذا لم توضع

الإجراءات الروتينية بشكل يتلاءم مع طبيعة العمل فإنها تصبح مرضاً يعيب التنظيم ويهدده وهي غالباً ما تهدده II

مصادر الخطر في التسلسل الرئاسي :

رأينا أن التسلسل الرئاسي يحدث تماسكاً في التنظيم ... أما في الحالات التي (١) تتركز فيها السلطة في المستويات الإدارية العليا أو (٢) لا يقدر فيها الرؤوسون في المستويات الإدارية الأقل على تحمل مسؤولياتهم فإنه غالباً تشل حركة الأعمال في المستويات الإدارية المختلفة نتيجة ضرورة الرجوع باستمرار إلى السلطات العليا فالتسلسل الرئاسي في حالة تركيز السلطة (١) في المستويات العليا غالباً ما يسلب المديرين في المستويات المختلفة القدرة على التصرف واتخاذ القرارات ويزداد الطين بلة إذا لم يتمتع الرؤوس بالقدرة على تحمل المسؤولية حيث يميل إلى الرجوع إلى المستويات الأعلى في كل صغيرة وكبيرة وهو في ذلك يتخلص من كل نقد قد يوجه إليه مستقبلاً حيث يقول ، لقد أمرني رئيسي بذلك ... ماذا أفعل ؟ خصوصاً وأنه لا يجوز للرؤوس — كقاعدة عامة — الامتناع عن تنفيذ أمر صادر من رئيسه حتى ولو اعتقد أنه خطأ .

إن مطالبة الرؤساء مرؤوسيهم بضرورة عرض الموضوع أولاً قبل التصرف (وهو مظهر من مظاهر تركيز السلطة) غالباً ما يخلق نوعاً من الجمود العقلي لدى المرؤوسين يفقدهم روح المبادرة والتفكير الابتكاري .

في هذه الحالات قد يصبح التسلسل الرئاسي خطراً يهدد التنظيم وغالباً ما يهدده II

(١) يكون تركيز السلطة في المستويات العليا نتيجة : ١ - شعور بعدم ثقة الرئيس في مرؤوسيه لسبب حقيقي أو وهمي . ٢ - انهيار أخلاق المرؤوسين . ٣ - عدم قدرة المرؤوسين فعلاً على تحمل المسؤولية . ٤ - أهمية الأمور موضع السلطة .

مصادر الخطر في التصرف الرشيد :

رأينا أن التصرف الرشيد صفة حميدة من صفات التنظيم ، إلا أن موضوعية الأفراد وعدم انفعالهم سواء كان الانفعال في اتجاه الحب أو الكراهية ، الحماس أو التبلد ، الاقدام أو التوقف أو الاستثناء ظروف انسانية ، يخلق نوعا من الجمود ازاء شعور الأفراد حيث يكون التصرف بصرف النظر عن الظروف الشخصية التي يواجهها الفرد ويصبح شعور الأفراد مسألة ثانوية . اذا لم يراع شعور الأفراد وخاصة تحت الظروف القاسية فان التضحية بشعورهم قد يكون مصدر خطر وغالبا ما يكون .

مصادر الخطر في الالتزام بالقوانين واللوائح :

رأينا أن الالتزام بالقوانين واللوائح يضمن التماثل والعدالة في تصرفات الأفراد وهو بهذا صفة حميدة . أما اذا (١) زادت القوانين عن الحد أو (٢) تعددت بشكل يغطي كل التفاصيل الممكنة والمحتملة وبالنسبة لكل الأمور الصغيرة والكبيرة أو (٣) كانت غير متلائمة مع الحالات أو الظروف التي نشأت من أجلها وأصبحت لذلك جامدة أو (٤) تضاربت وتشابكت بعضها مع بعض . أو (٥) تغيرت بمعدل غير عادي وبشكل يهدم الاستقرار التشريعي ، اذا حدث كل هذا (أو بعضه) فان الالتزام بهذه القوانين يصبح عبئا على التنظيم ويهدد كيانه .

فاذا زدنا على ذلك الجمود الفكرى عند من يطبقون القوانين ، أو الميل الى الأخذ بحرفية القانون خوفا من الوقوع في أخطاء يعاقب عليها القانون (وهذا غالبا ما يحدث) أو عدم الاستعداد لاصلاح الأمور (بطلب تعديل القوانين واللوائح) فاننا نصل الى حالة الجمود وقد تصبح القوانين بذلك خطرا يهدد الكيان التنظيمى وغالبا ماتهدده !!

مصادر الخطر في ثبات المرتب ودوام الوظيفة :

المفروض أن المرتب الثابت والوظيفة الدائمة تدخلان روح الاطمئنان والاستقرار على الموظف وهذا يجعله يقبل على عمله بجسد ونشاط

وعزيمة إلا أن ثبات المرتب ودوام الوظيفة إذا استغلا استغلالا سيئاً من الموظفين فإن ذلك غالباً ما يهدد التنظيم بالخطر . فالحصول على مرتب ثابت (لا يتأثر بمستوى الأداء) والاستقرار في الوظيفة (فيما عدا الفصل للاخلال بالشرف) قد يؤديان إلى : (١) التكاسل والخمول طالما أن الموظف سيقبض راتبه الشهري سواء عمل أو لم يعمل وسواء عمل جيد أو عمل الحد الأدنى (٢) اللامبالاة في تنفيذ الأوامر أو العصيان أو الخطأ المتعمد طالما أنه ليس من السهل إنهاء وظيفته لخضوع الفصل لاجراءات محددة في القانون وغالباً ما تكون طويلة وبطيئة ... الخ . (٣) محاولة الاستفادة الشخصية على حساب المصلحة العامة .

وعلى هذا فثبات ودوام الوظيفة إذا استغلا استغلالا سيئاً غالباً ما يكونان خطراً على التنظيم إذ يدفعان الموظف الى عدم المبالاة .

أخطر مرض للبيروقراطية العامة :

إذا اجتمعت الأسلحة المذكورة كلها أو بعضها في وقت واحد أمكننا تصور وجود عدة مخاطر في التنظيم البيروقراطي منها : التنازع على الاختصاص ، ... الدفع بعدم الاختصاص ، الاجراءات الروتينية المعقدة والمرتبطة بعدة مستويات ادارية في أمور لا تستحق ، تركر السلطات في المستويات الادارية العليا وشل العمل في المستويات الادارية الدنيا ، النظرة الجامدة للأمور دون اعطاء أى اعتبار للنواحي الانسانية حتى في الحالات الاستثنائية ، التشبث بالنص الحرفي للقوانين ، تحويل الموضوعات للاستيفاء فيما يتعلق بتفسير القوانين واللوائح ، الكسل وعدم المبالاة والخمول ... الخ .

ان نقط الضعف هذه — اذا ما ظهرت في المشروعات الخاصة الكبيرة التي تهدف الى تحقيق أرباح — فانه غالباً ما يمكن اكتشافها ومعالجتها بسرعة فائقة لأن وجود أى نقط للضعف يؤثر بطبيعة الحال على معدل الأرباح وحيث تعتبر الأرباح — الى حد كبير — مقياس

الكفاية والفاعلية في اتعام الأعمال • فإذا انخفضت الأرباح دق ناقوس
الخطر وارتفعت الصيحات بضرورة الاصلاح السريع !

وعلى هذا فان عدم وجود مقاييس لقياس الكفاية والفاعلية في
التنظيمات الحكومية — وهي بطبيعتها تهدف الى تقديم خدمات عامة
لا تحقيق أرباح — يكون بمثابة مصدر كبير للخطورة يزيد من حدة
المشكلة ويتفاعل مع مصادر الخطورة الأخرى التي تكلمنا عنها •
ويؤدي ذلك بالضرورة الى مرض يعتبر من أخطر أمراض التنظيمات
الحكومية • وهذا المرض مماثل في طبيعته للمرض الذي يصيب الانسان
والمسمى « مرض الفيل » •

فالبيروقراطية العامة لها قدرة عجيبة على التوسع الذاتي : حيث
يزداد عدد المكاتب وكان المكاتب تزد مكاتب •• وحتى اذا تقرر الغاء
مكاتب معينة فانه غالبا ما نرى أن هناك مكاتب جديدة أنشئت للاشراف
على الغاء تلك المكاتب كما لوحظ أنه كلما قلت المهام الحقيقية لوحدة
ادارية زاد عدد الموظفين فيها « قانون باركنسون » (١) •

مصادر الخطورة الخارجية

تكلمنا في الصفحات السابقة عن مصادر الخطورة النابعة من
النموذج البيروقراطي ذاته • إلا أننا نلاحظ أن هناك مصادر للخطورة
خارجة عن التنظيم ذاته من الظروف السياسية أو الاجتماعية
أو الاقتصادية أو الجغرافية أو التاريخية ••• الخ • وعلى هذا يمكن
تمييز أربع صور لبيروقراطية :

- ١ — بيروقراطية الوضاية •
- ٢ — بيروقراطية الاستبداد •
- ٣ — بيروقراطية الطائفية •
- ٤ — بيروقراطية المحسوبية •

{1} Parkinson's Law Parkinson

من الأمثلة على بيروقراطية الوصاية البيروقراطية في الصين القديمة، حيث يعتمد هذا التنظيم الى حد كبير على مجموعة من العقائد والتعاليم مثل التعاليم الكونفوشية Confucianism • وتكون مسئولية الحكومة هي « المحافظة على التقاليد الأخلاقية للمجتمع »^(١) وعلى هذا فإن الواجب الأول للموظف الحكومي أن يكون نموذجاً للحياة المثالية وهذا يتطلب منه الاعتماد على المأثورات والمعتقدات دون الاعتماد على الرأي. حيث تكون المهارة المطلوبة في الإدارة البيروقراطية هي حسن استخدام المبادئ الأساسية في العلاقات الاجتماعية •

ومن أمثلة بيروقراطية الاستبداد — يمكننا القول — البيروقراطية في مصر القديمة حيث تحكمت الحكومة في توزيع مياه النيل — وهو المصدر الوحيد لرى الأراضى والشرب — وتركزت السلطة وأصبحت تأخذ صورة الطغيان والاستبداد ويكفى أن نتصور كيفية جباية الضرائب لحساب الحكام أيام الفراعنة •• أو حتى في الأيام التي سيطر فيها الحكام الاقطاعيون على الحكم ••

ومن أمثلة بيروقراطية الطائفية تلك البيروقراطية التي ظهرت في انيابان في أواخر القرن التاسع عشر حيث كان الطريق للتعين بالجهاز الإدارى مقصور على المتخرجين المتفوقين من كلية الحقوق في الجامعة الامبراطورية بطوكيو •• وقد كانوا بطبيعة الحال من الطبقة الراقية •

ومن الأمثلة على بيروقراطية المحسوبية تلك التي كانت في بريطانيا حيث تعددت الأحزاب • فاذا قام حزب بتولى رئاسة الحكومة فإنه غالباً ما يقوم بملء مراكز السلطة بالانصار لضمان الامساك بزمام الأمور •

(1) «Mainténacé of moral tradition is thé main task of Government». See Confucianism in Action, ed. Niri-son and Wright, Stanford University Press, California P. 141.

النتيجة والخلاصة

يبدو أن الاستخدام السيء لأركان التنظيم البيروقراطي كان ولا يزال ملازماً له لدرجة أن الكثيرين اعتقدوا على مر الزمن أن البيروقراطية شيء فاسد غير محبوب ، أو أن البيروقراطية مفهوم ملازم للتعقيدات المكتبية^(١) Red Tape وأنها مرض مزمن من أمراض الإدارة .

ولما كانت البيروقراطية صفة ملازمة للثغرات الضخمة وكانت الحكومات عادة تتميز بالضخامة فقد اعتقد بعض الناس أن البيروقراطية هي كل تدخل من الحكومة أو كل تدخل على مستوى كبير من الحكومة^(٢) . ولما كانت أعمال الحكومات تتميز بكثرة القوانين واللوائح فقد اعتقد بعضهم أن البيروقراطية هي نوع من الإدارة تحكمه القوانين واللوائح^(٣) . وإذا كان بعض الإداريين يظهرون بسلطه استبدادية تتحكم في مصالح الشعب فقد التصق ببعض الأذهان أن البيروقراطية نوع من استبدادية طبقة بالمجموع .

أمام كل هذا أصبح « البيروقراطي » هو الشخص الذي التصقت به الصفات الآتية :

- ١ — البطء والكنس وعدم المبالاة .
- ٢ — جمود العقل وعدم القدرة على التصرف وانعدام المبادأة .
- ٣ — التطبيق الحرفي للقوانين .
- ٤ — التخلص من المسؤولية بعدم أو تأجيل اتخاذ قرارات أو القائها على غيره .

(١) هذا هو المفهوم الشائع لدى عامة الناس .

(2) Marx : The Administrative State.

(3) Von Mises : Bureaucracy.

٥ — الاخلاص لهذه الصفات (الاخلاص البيروقراطى) •

وعلى هذا يبدو أن فساد البيروقراطية مشكلة أخلاقية ومهنية الى حد كبير •

إلا أننا نحب أن نكرر أن البيروقراطية سلاح ذو حدين فهو تنظيم معين — تركز على صفات خاصة — المفروض فيه أن يؤدي الى اتمام الأعمال على أحسن وجه أما اذا أسئ استخداماه فإنه غالبا ما يؤدي الى الفشل والبوار ويصبح بذلك مرضا • فالبيروقراطية فى ذاتها ليست مرضا من أمراض الادارة إلا إذا أساء الاداريون والموظفون — على اختلاف مستوياتهم — استخدام الأركان التى يعتمد عليها التنظيم البيروقراطى • فالمفروض فى البيروقراطية أنها تنظيم نموذجى تتوافق فيه صفات تتلائم مع الأعمال الضخمة سواء كانت هذه الأعمال خاصة أم عامة (حكومية) •

أصل كلمة البيروقراطية

لنا الآن أن نتساءل • ما هو أصل كلمة البيروقراطية ؟ ان كلمة بيروقراطية ترجمة للاصطلاح الانجليزى Bureaucracy وأصلها غير واضح تماما فيما عدا الاشارة الى الأصل الفرنسى • فالنصف الأول من الكلمة يقال إنه يرجع الى كلمة burus اللاتينية — ومعناها لون داكن معتم يتناسب مع المهابة وربما يعبر عن التستر على الأعمال السيئة^(١) • وكلمة labure وهى كلمة فرنسية قديمة تعبر عن نوع من الأقمشة يستخدم كغطاء للمكاتب التى يجتمع أمامها رجال الحكومة • وقد أطلق على المكتب بعد ذلك كلمة Bureau اشتقاقا من القماش • أما المقطع الثانى من الكلمة فيقصد به « حكم » • وعلى

(1) Marx : Thé Administrative State.

هذا تكون كلمة البيروقراطية موازية لمعنى « حكم عن طريق المكاتب » .
ويسند الكثيرون لفظ بيروقراطي *Bureaucraté* الى وزير التجارة
الفرنسى فى القرن الثامن عشر فنسنت دى جورنييه *Dé Gournay*
هذا وقد ارتبطت نشأة دراسة البيروقراطية مع أعمال ماكس فيبر
(عندما تكلمنا عن النموذج البيروقراطى) .

لمحة سريعة عن طرق تجنب مصادر الخطر

توصلنا فى بحثنا الى أن البيروقراطية فى حد ذاتها ليست مرضا
وانما من الممكن أن تكون كذلك إذا أسىء استخدام الأركان التى يعتمد
عليها التنظيم البيروقراطى . ويجب أن نفرق باستمرار بين أعراض
المرض وأسبابه . فالتعقيدات المكتبية وتأخر أداء العمل والخمول
وعدم المبالاة ليست إلا أعراضا ومن الضرورى دراسة أسباب المرض
ذاته وتكمن هذه الأسباب فى الأركان التى يعتمد عليها التنظيم
البيروقراطى والتى سبق أن تعرضنا لها بالتفصيل . وعلى هذا
نلخص فيما يلى — بتبسيط شديد — بعض طرق تجنب مصادر الخطر
فى التنظيمات البيروقراطية (١) .

(لاحظ أن الحل لا يمكن أن يتم بقوة القانون أو
بإنشاء هيئات أو أجهزة مركزية تضاف مكاتبها الى
مكاتب البيروقراطية ... ان ذلك يزيد الطين بلة .
وعلى هذا يجب أن يكون الحل ذاتى على مستوى كل
وحدة ادارية رئيسية .

١ — تصغير حجم الجهاز الادارى بقدر الامكان فمعظم مشاكل
التنظيم البيروقراطى ناتج من كبر الحجم ويتم ذلك بطريقة من الطرق
الآتية :

(أ) الاقلال من المناصب الادارية بقدر الامكان .

(١) لاحظ ان هذه الطرق تحوى المفاهيم والاسس العلمية فى الادارة
موضوع هذا الكتاب .

(ب) الاقلال من المستويات الادارية بقدر الامكان وبذلك يقل
خط السلطة .

(ج) اتباع مبدأ التنظيم الفيدرالى كلما أمكن بمنح الوحدات
الادارية الرئيسية سلطات واسعة واعتبارها مستقلة الى حد كبير فى
حدود الأهداف العامة للدولة .

٢ — تحديد أهداف الأجهزة الادارية تحديدا واضحا وتحديد
أهداف الوحدات الادارية المختلفة والتأكد من ارتباط بعضها ببعض
أفقيا ورأسيا .

٣ — الاقلال بقدر الامكان من نطاق الاشراف بالنسبة للاداريين
الذين يشرفون على عدد كبير من الرؤوسيين أو زيادة (نطاق الاشراف)
عدد الرؤوسيين بقدر الامكان بالنسبة للاداريين الذين يشرفون على
عدد صغير . (لاحظ أن لنطاق الاشراف علاقة كبيرة بعدد المستويات
الادارية) .

٤ — اختيار الرؤساء الاداريين بطريقة علمية بحيث يتلاءم كل
ادارى مع الوظيفة التى يشغلها كما أنه من الضرورى فتح المجال أمام
الاداريين وتدريبهم وتطوير آفاقهم وتكوين صف ثان من الاداريين
مستعد لتولى المناصب القيادية الادارية .

٥ — الثقة فى الرؤساء الاداريين (على اختلاف مستوياتهم)
وإعطائهم سلطات تتلاءم مع المسؤوليات الملقاة على عواتقهم ولو تطلب
الأمر التغاضى عن بعض الأخطاء^(١) . وهذا يتطلب تفويض السلطة
للمستويات الادارية الأقل كلما أمكن وبذلك تقل مشكلة التسلسل
الرئاسى وتركيز السلطة .

(١) بمعنى أن تكون محسوبة ومنسوبة الى مستوى أداء معين .

ومن المظاهر الحقيقية لتفويض السلطة في الحكومات الكبيرة :

(أ) اتباع نظام الادارة المحلية واعطاء السلطات المحلية صلاحيات كبيرة وبذلك يقل حجم التنظيم المركزي •

(ب) اتباع نظام « الادارة الذاتية » للمصانع بمعنى اعطاء سلطات واسعة لادارة المشروعات وتنازل الحكومة عن التخطيط الدقيق والاكتفاء بوضع خطة عامة • وهذا النظام هو ما استخدمته يوغوسلافيا في حل مشكلة البيروقراطية •

٦ — اقامة نظام المكافأة والعقاب يسمح للتشجيع على الأعمال الممتازة والعقاب في حالة الانحرافات الناتجة من التدهور الخلقى أو الأخطاء الناتجة من عدم المبالاة والكسل أو الأخطاء الادارية وخاصة اذا كانت فادحة فانها تلحق ضررا كبيرا بالموارد الاقتصادية والبشرية وبشكل يمنع السلبية !!

٧ — اعادة النظر في القوانين واللوائح بقصد :

(أ) الغاء القوانين التى لا تتفق مع الحالات التى صدرت من أجلها •

(ب) الغاء القوانين فى الحالات التى لا تتطلب قوانين •

(ج) تطوير القوانين بشكل يحقق التوازن بين الكفاية والفاعلية فى اتمام الأعمال من ناحية وبين العدالة من ناحية أخرى •

٨ — تبسيط الاجراءات الروتينية وذلك :

(أ) بالغاء الخطوات غير الضرورية •

(ب) بالغاء الاجراءات فى الحالات التى لا تتطلب اجراءات •

(ج) بإلغاء أو بتقليل المسويات الادارية التى تتعلق بها هذه الاجراءات .

٩ - اقامة وتدعيم ونشر الوعى الخلقى والمهنى لدى جميع الاداريين والموظفين والناس بصفة عامة .

يعتقد المؤلف أن العودة الى الفضيلة أساسى لتحقيق أى اصلاح أو تطوير ادارى فليس هناك من فائدة ترجى من اعادة تنظيم أو اعادة وضع لوائح جديدة . . الخ اذا كانت أخلاق الناس المهنية ضعيفة أو سيئة . ويعتقد الحكيم الصينى « كونفوشيوس » أن فضيلة الانسان الكاملة ذات أهمية أعظم من كفايته فى الوظيفة الحكومية . فمن أقواله مثلاً^(١) أن « المعرفة هى الامام بالسلوك الصحيح » و « تعامل مع عامة الناس كما لو أنك تؤدى فريضة دينية » .

ورحم الله شوقى إذ يقول :

وانما الأمم الأخلاق ما بقيت . فان ذهبت أخلاقهم ذهبوا

فاذا التزمنا بالقيم الأخلاقية الحميدة وفهمنا واستخدمنا ما تقضى به الأصول والأسس العلمية فى الادارة (موضوع هذا الكتاب) فاننا سنتجنب الانحراف البيروقراطى وتتم الأعمال بكفاءة عالية مع رضا المصالح المختلفة .

* * *

(١) حكمة الصين ، قواد محمد شيل - دار المعارف .

الباب العاشر

مراجعة وتقييم الادارة

الفصل الرابع والثلاثون : أسلوب مراجعة وتقييم

الادارة

الفصل الخامس والثلاثون : مبادئ الادارة

(ملخص)

الفصل الرابع والثلاثون

أسلوب مراجعة وتقييم الإدارة

(ترمومتر ادارى لقياس مدى فاعلية الإدارة وكفاءتها)

الغرض من هذا الفصل عرض « ترمومتر ادارى » صممناه لقياس مدى فاعلية الإدارة وكفاءتها وباستخدام هذا الترمومتر فى مراجعة وتقييم الإدارة يمكن اكتشاف نقاط الضعف بقصد تحسين جودة الإدارة . وهذا الترمومتر يحوى المبادئ الأساسية التى عولجت فى هذا الكتاب والتى تم تلخيصها فى الفصل التالى .

فى مفهوم مراجعة وتقييم الإدارة :

يقصد بمراجعة وتقييم الإدارة : « الدراسة الانتقادية للنشاط الإدارى بأكمله فى المنظمة بقصد الكشف عن نقاط الضعف فيه بغية أحداث التحسينات قبل فوات الأوان » .

من هذا التعريف يتضح أن مراجعة وتقييم الإدارة عملية نقد ذاتى للإدارة ونشاطها ، وهى تشمل جميع أوجه النشاط الإدارى وليس جزءا منه ، كما أنها دراسة تهدف الى اكتشاف نقاط الضعف فى الإدارة بغية تقويتها والتغلب على أسباب الضعف فى الوقت المناسب . ولما كانت طبيعة النشاط الإدارى متداخلة ومتشابكة بعضه مع بعض ، فإذا أمكن معرفة وجوه الضعف فى هذه السلطة المتصلة من الأعمال الإدارية ، فإنه يكون من السهل أحداث التحسينات قبل أن يستفصل الأمر ويصبح العلاج صعبا أو مستحيلا .

أعراض ضعف الإدارة

الإدارة — كما قلنا — نشاط يتعلق باتمام الأعمال بواسطة أشخاص آخرين . فإذا لم تتم الأعمال على خير وجه ظهرت أعراض تشير إلى وجود نقط ضعف في الإدارة ، تماما عندما لا يكون الإنسان سليما فإنه يمكن تمييز عدة أعراض تعتبر بمثابة إشارة إلى وجود مرض أو ضعف . ويتطلب الأمر حينئذ الفحص الشامل لمعرفة نوع المرض أو الضعف . كذلك في الإدارة فهناك أعراض تدل على وجود نقط للضعف ويتطلب الأمر حينئذ القيام بفحص شامل للنشاط الإداري .

لسهولة التحليل سنقول أن هناك نوعين من أعراض ضعف الإدارة : أعراض خارجية وأعراض داخلية . وتنشأ الأعراض أو المشاكل الخارجية من علاقة المشروع بعملائه ومستثمريه ودائنيه ومورديه والمتعاملين معه . . أما الأعراض أو المشاكل الداخلية فهي تنشأ داخل المشروع ذاته . ولا يشترط وجود كل هذه الأعراض وإنما يكفي وجود بعضها لكي يشير إلى وجود ضعف أو سوء أو خلل في الإدارة .

الأعراض الخارجية :

١ — شكاوى العملاء وعدم رضاهم : تعتبر شكاوى العملاء المستمرة والمتكررة من أهم الأعراض التي تشير إلى ضعف الإدارة سواء كانت هذه الشكاوى متعلقة (أ) بالسلعة أو الخدمة التي تؤدي (ب) سعرها (ج) مستوى جودتها (د) درجة تنوعها (هـ) كيفية تقديمها أو تأديتها (و) ميعاد تأديتها . . الخ . وقد تكون هذه الشكاوى في شكل ظاهر مكتوب أو في شكل صامت (بالامتناع عن التعامل مع المشروع) . هذا ويكون الأمر خطيرا للغاية إذا كانت فكرة العملاء عن المشروع رديئة أو سيئة وتكون أكثر خطورة إذا تعدت إلى الرأي العام .

٢ — نقص المبيعات المستمر : ان تدهور أرقام المبيعات (أو الخدمات) بشكل مستمر وبشكل لا تبرره قوى خارجية عن ارادة الادارة من أهم الأعراض التي تشير الى ضعف الادارة . ويجب ألا يفهم أن عكس ذلك صحيح بمعنى أن زيادة المبيعات دليل على قوة الادارة . فزيادة حجم الانسان لا تعنى بالضرورة تحسن في صحته .

٣ — صعوبة تمويل المشروع : اذا وجد المشروع صعوبة في الحصول على أموال لازمة لاستثماراته فان ذلك يشير الى ضعف ما في الادارة . وتظهر هذه الصعوبة في حالة امتناع بعض البنوك أو الشركات عن تمويل المشروع أو تقييد حريته في شروط العقد دون مبررات خارجية .

٤ — الانخفاض المستمر في ربحية المشروع : اذا قلت أرباح المشروع بصفة مستمرة فانه يمكننا القول مع التحفظ بأن هناك خطراً يهدد المشروع ويتطلب الأمر فحص الادارة لمعرفة نقط الضعف . ونحن نقول مع التحفظ لأن الأرباح لا تعتبر مقياساً حقيقياً لفشل المشروع أو نجاحه خصوصاً اذا تغيرت طريقة احتساب الاستهلاكات وغيرها من المصروفات التي تؤثر على حساب الأرباح والخسائر . كما أنه يجب ربط أرباح المشروع بمقدار الأموال المستثمرة فيه وهو ما يعبر عنه بالعائد على رأس المال المستثمر (خارج قسمة الأرباح على رأس المال المستثمر) فاذا كان هذا المعدل في انخفاض دائماً فان ذلك دليل على وجود نقط ضعف للادارة .

٥ — التأجير المستمر والمتكرر للبضاعة أو المواد الواردة للمشروع غالباً ما يظهر مشاكل خفية (مثل سياسات تخزين غير واقعية . . . أو تخطيط غير سليم للعمليات . . . الخ) كما أن الشكاوي

المتكررة المتصلة بجودة الأصناف الواردة غالبا ما يكون نتيجة
اتباع سياسات شراء خاطئة •

٦ — شكاوى المستثمرين من قلة الأرباح التي تم تحقيقها أو الأرباح
التي تم توزيعها أو التي تم إضافتها للاحتياطي • أو انهيار
المركز السوقي للمشروع •

الأعراض الداخلية :

٧ — كثرة وتعدد واستمرار الخلافات والتضارب والاحتكاك بين
الوحدات الادارية في المشروع وهو ما يشير الى وجود نقط
ضعف أو أخطاء في التنظيم (تحديد المسؤوليات والسلطات
والعلاقات الرأسية والأفقية) •

٨ — انخفاض الحالة المعنوية بين الموظفين ويظهر ذلك بملاحظة
أعراض أخرى : (١) كثرة الاستقالات الاختيارية • (٢) كثرة
طلبات النقل • (٣) كثرة الفصل والاجراءات التأديبية الأخرى •
(٤) كثرة الأشخاص الذين تم الاستغناء عن خدماتهم • (٥)
كثرة الوظائف الخالية التي مر وقت كبير عليها وهي شاغرة •
(٦) انخفاض في معدل الانتاج أو العمل • (٧) كثرة العوادم
(الاشياء والمواد التالفة) الناتجة من استخدام كمية معينة من
المواد • (٨) كثرة الحوادث وتكرارها وتنوعها • (٩) كثرة مرات
الغياب للمستخدم الواحد وكثرة الأشخاص الذين يتغيبون •
(١٠) كثرة أيام الاضراب وتعدده • (١١) كثرة التأخير بالنسبة
للمستخدم الواحد وكثرة عدد الأشخاص الذين يتأخرون عن
العمل عادة • (١٢) كثرة الشكاوى المرسلة للإدارة أو المرسلة
لمكتب العمل • (١٣) كثرة الوفيات أثناء العمل •

٩ — تأخر اتخاذ القرارات : وغالبا ما يكون ذلك نتيجة إما (١) قلة
عدد الاداريين • (٢) أو تركيز شديد للسلطة في المستويات

الادارية العليا (٣) عدم قدرة الاداريين على اتخاذ قرارات
« عدم ملائمتهم لمسئولياتهم » . (٤) أو قلة السياسات الموضوعة
من أعلى . (٥) أو تغير السياسات باستمرار دون دراسة جميع
نواحي الموضوع .

١٠ — تأخر تنفيذ العمل والبطء الملحوظ فيه : ان تأخر التنفيذ غالبا
ما يوحى بوجود نقط ضعف في التخطيط أو عدم ربطه بالمنصب
الادارية أو عدم ملائمة الموظفين للأعمال المسندة اليهم أو كثرة
الاجراءات وتعقدها أو انخفاض الحالة المعنوية . الخ .

١١ — زيادة هائلة في حجم الأوراق المكتبية : ان الزيادة الهائلة في
حجم الأوراق المكتبية مشكلة ناتجة عن كثرة الاتصال (ايصال
واستلام المعلومات) . وقد يقال ان كثرة الأوراق دليل على
كثرة العمل ولكن ليس ذلك بالضرورة فغالبا ما تكون كثرة
الأوراق دليلا على تعقد العمليات حيث تطلب كل وحدة من
وحدات المشروع نسخة من كل رسالة مرسلة لوضعها في
أرشفة خاص . (انى اسمى هذا الأرشفة بأرشفة
الاعتذارات والتخلص) وعلى هذا فان الحصول على
نسخ من المكاتبات تعتبر بمثابة مظاهر المركز الادارى .

١٢ — تعدد وتنوع صور الاختلاسات المالية والعجز المالى في
الخزائن .

١٣ — تعدد وتنوع السرقات في البضاعة المخزونة سواء كانت هذه
البضاعة جاهزة أو تحت الطلب أو مواد خام أو مواد تشهيل
وصيانة . الخ .

١٤ — كثرة الخلافات الشخصية وتعددتها وشمولها عدد كبير من
المستويات الادارية .

فيما تقدم مجموعة من الأعراض التى إن وجدت أو وجد بعضها

تطلب الأمر القيام بفحص قد يكون شاملا أو جزئيا للنشاط الإداري الكلي. يعرض الكشف عن أسباب الضعف . وهذه الدراسة بمثابة الفحص الطبي وتسمى — بلغة الإدارة — « مراجعة وتقييم الإدارة » . ولا يتم الكشف عن الإدارة في الحالات التي تظهر فيها كل أو بعض الأعراض السابقة فقط وإنما في حالات أخرى نلخصها فيما يلي :

(أ) حالة خلو أحد مناصب الإدارة العليا . (ب) حالة انتقال إدارة المشروع من أصحابه الى مديرين مهنيين . (ج) حالة تغير أهداف المشروع . (د) حالات التوسع والاندماج على المستوى المحلي أو المستوى العالمي .

المشاكل التي تعترض فحص النشاط الإداري

غالبا ما يكون من العسير اقناع المريض بالذهاب الى الطبيب لفحصه لمعرفة طبيعة المرض وأسبابه ونجد نفس الظاهرة في فكرة فحص الإدارة . ان فكرة فحص الإدارة غالبا ما تثير الانفعالات ويعتبرها الكثيرون مسألة كرامة اذا حاول البعض دراسة التصرفات الإدارية بقصد معرفة الضعف . وعلى هذا يمكن القول بأن درجة قبول فكرة فحص الإدارة تتوقف على اعتبارات أربع : (١) طبيعة المشكلة . (٢) اعتبارات سيكولوجية . (٣) الظروف « السياسية » السائدة في المشروع . (٤) المستويات الإدارية موضع الفحص . وسنعالج فيما يلي هذه الاعتبارات .

١ — طبيعة المشكلة : ان قبول فكرة فحص النشاط الإداري غالبا ما تتناسب تناسباً عكسياً مع التغيرات والتهديدات التي قد تنتج عن عملية الفحص ، بمعنى أن الإداريين لن يتقبلوا فكرة الفحص اذا شعروا بأن الفحص سيظهر أخطاء تؤثر على مراكزهم . ومن ناحية أخرى فإنه من السهل فحص عملية فاشلة طالما أن أي تغييرات تكون مفضلة عن الفشل .

- ٢ — اعتبارات سيكولوجية : من أقدم عبارات الجندل الانساني المعارض للتغيير الصرخة القوية القائلة : « طول عمرنا بنعمل كده » هذا الاتجاه مستمد من أن الانسان بطبيعته يعتاد شيئا معيناً وتصبح العادات والتقاليد في العمل ليست فقط مريحة وإنما تولد التأكد ، وهذا بالتالى يولد الاطمئنان ، والاطمئنان يزيد من القدرة على العمل . ليس هذا فحسب بل انه غالباً مايكون النظام القائم ذا فائدة لأشخاص معينين ، ولذلك فأي تغيير في الأوضاع القائمة قد يهدد مصلحة بعض الأشخاص ومركزهم . وأخيراً فان قدرة الفرد على التصور والتخيل محدودة بمقدار خبرته . وعلى هذا فالتعقيدات الموجودة والطرق المعروفة تكون مرغوبة أكثر من تلك التى تعطى وعوداً بالتحسين على أساس أن « ما نعرفه أحسن مما لا نعرفه » .
- ٣ — التكتلات السياسية بين عدة مجموعات غير رسمية (علاقات خاصة) غالباً ما تعترض على فكرة الفحص لمجرد أنها صدرت من مجموعة أو كتلة أخرى في المشروع .
- ٤ — المستويات الادارية : اذا كان الفحص يشمل المستويات الادارية العليا فغالباً ما نتوقع المعارضة بعكس ما اذا كان الفحص قاصراً على مستويات ادارية أقل .

من يقوم بالفحص الشامل للادارة ؟

يقوم أصحاب المشروعات أو رئيس مجلس الادارة بعملية الفحص الشامل للادارة باعتبارهم أصحاب السلطة العليا . أما في البلاد التى تأخذ بنظام الشركات العامة فاننا نرى أن الهيئات المشرفة على هذه الشركات (مثل المؤسسات العامة في ج.م.ع) هى التى يجب أن تقوم بهذا الفحص . ونحن نرى أنه لا يصح للمدير العام ذاته القيام بعملية فحص الادارة لأنه :

- ١ — غالباً ما يكون منغمساً في الجو الذى خلق المشاكل وبذلك يصعب تمييز مصادر المشاكل طالما أنه تعود عليها .

٢ — غالبا ما يحد الفحص من حريته في العمل لأنه غالبا ما يكون متأثرا برأى نهائى حتى قبل القيام بالفحص •

٣ — غالبا ما يحاول الرؤوسون الدفاع عن الأوضاع القائمة •

٤ . . . غالبا ما لا يسمح وقته بالقيام بهذه العملية الشاقة (كماسنرى)

وعلى هذا يمكن التمييز بين طريقتين لفحص الادارة : (١) مكاتب الاستشارة والمتخصصين في الادارة • (٢) لجنة من الاداريين بالمشروع ولكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب • فمن مزايا استخدام مكاتب الاستشارة وخبراء الادارة • (أ) التخصص • (ب) الموضوعية والبعد عن التيارات السياسية والعاطفية داخل المشروع وعدم الارتباط بولاء معين لأى مجموعة • ومن عيوب مكاتب الاستشارة : (أ) عدم المعرفة الكاملة بظروف المشروع • (ب) احتمال تسرب الأسرار • (ج) احتمال تقديم حل نظرى (د) كثرة المبالغ التى تتقاضاها • وفى رأينا أن هذه العيوب تتضاءل أمام عيوب استخدام لجنة داخل المشروع فهذه العيوب هى : (١) قدرة الاداريين على التصور محدودة بخبراتهم والظروف التى يعيشون فيها وغالبا ما يكون سبب المشاكل ناتجا من انغماس الاداريين فى مشاكلهم وبذلك تصعب عليهم رؤية المشاكل الحقيقية • (٢) استعدادهم لأخذ الحقائق كبديهيات دون بحثها أو مناقشتها ••

خطوات فحص النشاط الادارى

تتم عملية فحص الادارة فى المراحل الآتية .

أولا — جمع المعلومات وذلك :

(أ) بالاطلاع على اللائحة التأسيسية للمشروع لمعرفة أهدافه وسياساته الأساسية وكذلك بالاطلاع على وثائق التخطيط من

لوائح للسياسات ولوائح للإجراءات والبرامج الزمنية والخطط .. وبالإطلاع على لوائح التنظيم من خرائط تنظيمية وأوصاف وظيفية للمناصب المختلفة .. وبالإطلاع على الميزانيات التقديرية وطرق الرقابة بالتقارير .. الخ .

(ب) بالقيام باستقصاء : أى توجيه أسئلة إلى الرؤساء الإداريين وتسجيل ردودهم ومن الضروري التفريق دائما بين «الوصف» والآراء بتسجيل الأخيرة بحبر مختلف حتى لا تختلط الحقائق بالآراء ووجهات النظر .

(ج) بالملاحظة : أى مشاهدة الرؤساء والرؤوسيين الإداريين في تصرفاتهم .

ثانيا : تبويب البيانات : من واقع المعلومات والحقائق التى تم تجميعها فى المرحلة الأولى يتم تبويب البيانات اما : (أ) حسب عناصر الإدارة بالنسبة للمشروع ككل . (ب) أو حسب الوحدة فى شكل عناصر الإدارة .

ثالثا : تحليل البيانات وتفسيرها : فى هذه المرحلة يتم معرفة نقاط الضعف الحقيقية وأسبابها وعلاقتها ببعضها .

فاذا تم اكتشاف نقاط الضعف وأسبابها كانت الخطوة التالية هى دراسة البدائل المختلفة للمشكلة واختيار البديل الأمثل والعمل على إحداث التحسينات والغناء أسباب الضعف فى الوقت المناسب وقبل فوات الأوان .

**قائمة استقصاء بقصد مراجعة وتقييم الادارة
توجه هذه الأسئلة الى كل رئيس ادارى فى المنظمة**

- ١ — بيانات شخصية : السن — اللقب — الوظيفة — الشهادات —
المناصب التى تولاها فى مشروعات أخرى — المؤسسات المهنية
التي ينتمى اليها .
- ٢ — ما هي أهداف ادارتك ؟
- ٣ — من هو الشخص (الأشخاص) المسئول أنت أمامه ؟
- ٤ — من هم الأشخاص المسئولون أمامك ؟
- ٥ — هل لديك وصف وظيفى مكتوب لوظيفتك ؟
- ٦ — هل لديك وصف وظيفى مكتوب لرؤوسيك ؟
- ٧ — ما هي الأعمال التي يتطلب الأمر أن تعرضها على رئيسك ؟
 - قبل القيام بها .
 - بعد القيام بها .
- ٨ — ما هي الأعمال التي يتطلب الأمر عدم عرضها على رئيسك ؟
- ٩ — ما هي الأعمال التي تتطلب أن يعرضها عليك رؤوسوك ؟
 - قبل القيام بها .
 - بعد القيام بها .
- ١٠ — ما هي الأعمال التي لا تتطلب أن تعرض عليك أولا ؟
- ١١ — من هم الأشخاص الذين فى مستوى ادارتك ؟
- ١٢ — هل أنت عضو فى لجنة ما ؟ ما هي ؟
- ١٣ — هل لديك سلطة تتناسب مع المسئوليات الملقاة على عاتقك ؟

- ١٤ — ما هي حدود سلطاتك بالنسبة لـ :
 - انفاق أموال في مواد خام أو شراء آلات .
 - تعيين أو نقل أو فصل موظفين أو عمال .
- ١٥ — هل لديك نسخ من لوائح السياسات المعمول بها ؟
- ١٦ — هل تشترك في وضع السياسات التي تتعلق بإدارتك ؟
- ١٧ — هل هناك ميزانيات تقديرية لكل الأعمال التي تقوم بها ؟
- ١٨ — ما هي مسؤولياتك بالنسبة للرقابة على العمليات ؟
 - مجرد قياس النتائج .
 - تصحيح الانحرافات .
- ١٩ — كيف ترفع التقارير الى الرؤساء ؟
- ٢٠ — ما هي الأعمال الرئيسية التي قمت بها نتيجة وصول تقارير اليك من رؤوسيك ؟

الترموتر الإداري : تصميمه وكيفية استخدامه

يحاول الباحث (القائم بعملية المراجعة والتقييم) وضع عدد من الأسئلة تكون بمثابة معايير ومقاييس لقياس فاعلية الإدارة وكفايتها والكشف عن نقط الضعف ، ثم يسعى الى الاجابة على هذه الأسئلة من واقع الحقائق التي يحصل عليها . وعملية وضع الأسئلة هذه والاجابة عليها من أصعب الأمور وأعقدها حتى بالنسبة للانسان المتخصص ، فهي تتطلب مجهودا فكريا وعصيا غير محدودين . لذلك رأينا أن نضع قائمة أسئلة يمكن باستخدامها معرفة نقط الضعف لاحداث التحسينات وقد قمنا بصياغة هذه الأسئلة من واقع المبادئ العلمية التي عرضناها في الأبواب السابقة ، ولن يكون من الصعب لكل من فهم المبادئ وتفاعل معها أن يتتبع هذه الأسئلة ولكن الصعوبة الحقيقية هي في تقدير درجة القوة أو درجة الضعف بالنسبة لكل أمر من الأمور بكشف مراجعته

وتقييم النشاط الإداري . ويجوز الكشف عدة مجموعات أساسية حيث تقسم كل مجموعة إلى أسئلة فرعية . وقد راعينا في وضع هذا النموذج — كما سبق أن ذكرنا — الاستفادة الكاملة من مبادئ الإدارة التي أوردناها في كتابنا هذا . وكما نلاحظ في النموذج هناك عدة خانات أمام كل سؤال :

الخانة ج ج ترمز إلى جيد جدا حينما يكون النشاط الإداري على أحسن حال .

الخانة ج ترمز إلى جيد وذلك في الحالة التي يمكن ادخال التحسينات ولكنها لا تعتبر مصادر خطر .

الخانة م ترمز إلى مقبول وذلك في الحالات التي تتطلب ادخال التحسينات وأحيانا تكون مصدر المشكلات .

الخانة ض ترمز إلى ضعيف وذلك في الحالات التي تكون مصدر خطر يمكن تداركه .

الخانة ض ج ترمز إلى ضعيف جدا وذلك في الحالات التي تكون مصدر خطر ولا يمكن تداركه في ظل الظروف الحالية .

ويقوم الباحث بالإجابة على السؤال في أحد الخانات حسب درجة القوة والضعف للموضوع الذي يتعرض له السؤال وليس بنعم أو لا .

وبعد الانتهاء من الإجابة على هذه الأسئلة في الخانات المخصصة فإن نقيض الضعف تظهر بسرعة ويمكن الحكم — حينئذ — على ضعف أو قوة الإدارة وأسباب الضعف والقوة وبذلك تأتي الخطوة الثانية وهي ادخال التحسينات .

وابتداء من الصفحة التالية نجد كشفا لمراجعة وتقييم النشاط الإداري الكلي للمشروع وبه مائة سؤال من تصميمنا .

كشف مراجعة وتقييم النشاط الإداري الكلى للمشروع

الخانة ج = (جيد جدا) : على أحسن حال
 الخانة ج = (جيد) : يمكن ادخال التحسينات
 ولا يعتبر مصدر خطر
 الخانة م = (مقبول) : يتطلب التحسينات
 وأحيانا مصدر مشكلات
 في يسوم الخانة ض = (ضعيف) : مصدر خطر ويمكن
 تداركه
 تم بمعرفة الخانة ض ج = (ضعيف جدا) : مصدر خطر ولا
 اعتمد بمعرفة يمكن تداركه في ظل الظروف
 الحالية

أسئلة استراتيجية				
ج ج	ج	م	ض	ض ج
<p>الوظيفة الاقتصادية الاجتماعية للمشروع :</p> <p>يتم الإجابة على الأسئلة في هذه المجموعة بعد الإجابة على جميع الأسئلة الأخرى : فهذه الأسئلة في الواقع ملخص عملية المراجعة والتقييم</p> <p>السؤال الأول : الى أى مدى تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل لكل العناصر المادية والبشرية</p> <p>السؤال الثانى : الى أى مدى تحقق الإدارة الاشباع الأمثل للحاجات والرغبات الانسانية داخل المشروع وخارجه ؟</p> <p>ويعنى آخر ما هى درجة جودة الصورة الذهنية للمشروع عند :</p> <p>١ - العاملين فيه من موظفين وعمال ؟</p> <p>٢ - عملائه والمستهلكين لسلعه وخدماته ؟</p> <p>٣ - موريدية والمتعاملين معه ؟</p> <p>٤ - أصحاب رأس المال ؟</p> <p>٥ - الحكومة والأجهزة الحكومية المختلفة ؟</p> <p>٦ - المجتمع بصفة عامة ؟</p>				

الإدارة : الهوارى

حقوق الطبع محفوظة للمؤلف

ج	م	ض	ض	سؤال استراتيجي
				أهداف المشروع :
				١ - الى أي مدى تعتبر الأهداف النهائية القصوى الممكن الوصول إليها ؟
				٢ - الى أي مدى تعتبر الأهداف عملية ممكن الوصول إليها ؟
				٣ - الى أي مدى تعتبر الأهداف قابلة للقياس ؟
				٤ - الى أي مدى ترتبط الأهداف بأهداف العاملين ؟
				٥ - الى أي مدى ترتبط الأهداف بالقيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة ؟
				٦ - الى أي مدى ترتبط الأهداف بأهداف الدولة ؟
				٧ - الى أي مدى تغطي الأهداف معظم الميادين ؟
				٨ - الى أي مدى ترتبط أهداف الإدارات بعضها ببعض في سبيل تحقيق أهداف المشروع ؟
				٩ - الى أي مدى تعتبر الأهداف واضحة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين في المشروع ؟
				سياسات المشروع :
				١٠ - الى أي مدى تتماشى السياسات التي تكونت مع الأهداف الموضوعية ؟
				١١ - الى أي مدى تم وضع سياسات لكل المشاكل ذات الطبيعة المتكررة ؟
				١٢ - الى أي مدى تغطي السياسات كل نشاطات المشروع ؟
				١٣ - الى أي مدى ترتبط سياسات المشروع بسياسة الدولة وقوانينها ولوائحها ؟
				١٤ - الى أي مدى ترتبط سياسات المشروع بعضها ببعض ؟
				١٥ - الى أي مدى تقوم الإدارة العليا باقرار سياسات كان الواجب على الإدارة الوسطى اقرارها ؟
				١٦ - الى أي مدى يتم تغيير السياسات الموضوعية بسرعة ؟
				١٧ - الى أي مدى تعتبر السياسات الموضوعية واضحة وصريحة ومفهومة من العاملين في المشروع ؟

ض	ض	م	ج	ج	أسئلة استراتيجية
					<p>الاجراءات :</p> <p>١٨ - الى أى مدى توجد اجراءات معتمدة لكل الأعمال ذات الطابع المتكرر ؟</p> <p>١٩ - الى أى مدى تعتبر الاجراءات معتمدة ؟</p> <p>٢٠ - الى أى مدى ترتبط الاجراءات بعدد كبير من المستويات الادارية ؟</p> <p>٢١ - الى أى مدى تتمشي الاجراءات مع اهداف المشروع وسياساته ؟</p> <p>٢٢ - الى أى مدى تعتبر الاجراءات واضحة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين فى المشروع ؟</p> <p>التنبؤ :</p> <p>٢٣ - الى أى مدى تقوم الادارة بالتنبؤ بالحالات والظروف التى سيقابلها المشروع بالنسبة لكل الأمور ؟</p> <p>٢٤ - الى أى مدى يتم تسجيل جميع افتراضات التنبؤ فى شكل ميزانيات تقديرية ؟</p> <p>٢٥ - الى أى مدى يقوم المشروع بصفة دورية ؟</p> <p>٢٦ - الى أى مدى يتم الوصول الى افتراضات التنبؤ بطريقة علمية ؟</p> <p>٢٧ - الى أى مدى تنطبق افتراضات التنبؤ مع الوقائع الفعلية ؟</p> <p>البرامج الزمنية :</p> <p>٢٨ - الى أى مدى تسجل كل العمليات المطلوب القيام بها بشكل برامج زمنية توضح وقت البدء ووقت الانتهاء بالنسبة لكل عملية ؟</p> <p>٢٩ - الى أى مدى تحدد البرامج الزمنية الموضوعات لأول مرة المسئولين عن مختلف العمليات الواردة بها ؟</p> <p>٣٠ - الى أى مدى تعتبر البرامج الزمنية بمثابة خطة يسير عليها كل العاملين فى المشروع ؟</p> <p>٣١ - الى أى مدى يتوافر فى الخطة الموضوعات : الوحدة ؟ الاستمرار ؟ المرونة ؟ الدقة ؟</p>

ض ج	ض	م	ج	ج ج	اسئلة استراتيجيه
					٣٢ - الى اى مدى تشمل الخطط الموضوعه ملخصا للاهداف والسياسات والبرامج الزمنية والاحتياجات المادية والبشرية وتوضح المستولين عن تنفيذها والاشراف عليها ؟
					٣٣ - الى اى مدى يتم الاعتماد على الحقائق فى وضع الخطط ؟
					٣٤ - الى اى مدى يساهم الاداريون فى وضع الخطط التى تتعلق بأعمالهم ؟
					٣٥ - الى اى مدى يتم عمل تخطيط طويل المدى بالإضافة الى التخطيط القصير المدى ؟
					٣٦ - الى اى مدى يؤخذ بمبدأ تقسيم العمل والتخصص عند التخطيط ؟
					٣٧ - الى اى مدى يؤخذ فى الاعتبار - عند وضع الخطط - الأعمال التى يقوم بها (او التى لا يقوم بها) المناقسون الآخرون ؟
					٣٨ - الى اى مدى يعرف الاداريون - على اختلاف مستوياتهم مبادئ التخطيط ؟
					٣٩ - الى اى مدى يرتبط التخطيط بـ :
					١ - التنظيم ؟
					٢ - الرقابة ؟
					تصميم الهيكل التنظيمى :
					٤٠ - الى اى مدى تم (يتم) تنظيم المشروع على أساس الوظائف ؟
					٤١ - الى اى مدى تتفق أهداف كل ادارة مع بعضها ؟ وإلى اى مدى تتفق كل هذه الأهداف مع الأهداف الاساسية للمشروع ؟
					٤٢ - الى اى مدى تم (يتم) تجميع أوجه النشاط المتشابهة فى المشروع فى وحدة ادارية واحدة ؟

جج	ج	م	ض	ضج	اسئلة استراتيجيه
					٤٣ - الى أى مدى روعى - عند تصميم الهيكل التنظيمى - الأمور الآتية :
					- الاستفادة من التخصص ؟
					- الحصول على التنسيق ؟
					- اعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام ؟
					- المساهمة فى الرقابة ؟
					- خفض التكاليف ؟
					٤٤ - الى أى مدى روعى - عند تجميع أوجه النشاط فى وحدات ادارية حجم المشروع وعيه السلع والمناطق الجغرافية ونوع العملاء والوقت الأصلي ؟
					٤٥ - الى أى مدى تتكافأ السلطة مع المسئولية فى كل منصب من المناصب الادارية ؟
					٤٦ - الى أى مدى يعتبر نطاق الاشراف بالنسبة لكل رئيس معقولا ؟
					٤٧ - الى أى مدى تأخذ ادارة المشروع مبدأ وحدة الرئاسة ؟
					٤٨ - الى أى مدى تتخذ معظم القرارات وأهمها فى المستويات الادارية العليا ؟
					٤٩ - الى أى مدى تفوض السلطة الى المستويات الادارية الأقل ؟
					٥٠ - الى أى مدى يعتبر خط السلطة قصيرا ؟
					٥١ - الى أى مدى يعرف كل شخص فى الهيكل الادارى واجباته ومسئوليته وسلطاته وعلاقاته مع غيره على وجه التحديد ؟
					٥٢ - الى أى مدى يسمح الهيكل التنظيمى القائم بمقابلة التغيرات التى تحدث داخل المشروع وخارجه دون الحاجة الى أحداث تعديلات جوهرية فى المناصب الادارية المختلفة ؟
					٥٣ - الى أى مدى يوجد تضارب واحتكاك بين أفراد الجهاز الادارى ؟
					٥٤ - الى أى مدى يتلاءم حجم التنظيم وطبيعته مع نوع العمل ومع كميته ومع طريقته ومع الظروف الاقتصادية والاجتماعية التى يعيش فيها المشروع ؟

ض	ض	م	ج	ج ج	أسئلة استراتيجية
					<p>٥٥ - الى أى مدى يتم تعيين الإداريين بناء على مطابقة كفاءاتهم بما هو وارد فى مواصفات شاغلى المناصب الادارية ؟</p> <p>٥٦ - الى أى مدى يتم التنبؤ بالمناصب الادارية التى ستخلو فى المستقبل القريب ؟ والى أى مدى يتم الاستعداد لها بتعيين وتدريب صف ثان ؟</p> <p>٥٧ - الى أى مدى تتعارض العلاقات غير الرسمية داخل المشروع مع العلاقات الرسمية المنصوص عليها فى وثائق التنظيم ؟</p> <p>٥٨ - الى أى مدى تختلف العادات والتقاليد التى يؤمن بها الإداريون فى المستويات السفلى عن العادات والتقاليد التى تؤمن بها الادارة العليا ؟</p> <p>٥٩ - الى أى مدى تصور خرائط تنظيمية تبين خطوط السلطة والمسئولية ومختلف العلاقات؟ وهل يعرفها الجميع ؟</p> <p>٦٠ - الى أى مدى يعرف المديرون - على اختلاف مستوياتهم - مبادئ التنظيم ؟</p> <p style="text-align: center;">الاتصال :</p> <p>٦١ - الى أى مدى تعتبر خطوط الاتصال واضحة وصريحة ومفهومة من جميع العاملين بالمشروع ؟</p> <p>٦٢ - الى أى مدى تتعارض شبكة الاتصال مع التسلسل الرئاسى ؟</p> <p>٦٣ - الى أى مدى تعتبر الاتصالات بين الرؤساء كافية وسليمة ؟</p> <p>٦٤ - الى أى مدى تشمل الاتصالات كل المعلومات الواجب ايصالها من والى الرؤساء ؟</p> <p>٦٥ - الى أى مدى تسيطر الامور الخاصة على محتويات الاتصال الشفوى أو الكتابى ؟</p> <p>٦٦ - الى أى مدى يحاول الإداريون تغيير اتجاهات الموظفين والعمال بطريق غير مباشر ؟</p> <p>٦٧ - الى أى مدى تحوى الرسائل - بين مختلف الأفراد فى المشروع - معلومات جديدة بقصد أحداث تغيير ؟</p>

ض ج	ض	م	ج	سئلة استراتيية
				٦٨ - الى اى مدى يثق الاداريون ثقة زائدة عن الحد بمعرفة شعور الآخرين ؟
				٦٩ - الى اى مدى ينصت الاداريون الى ما يقال اثناء المناقشة ام انهم لا يتركون فرصة الكلام للآخرين ؟
				٧٠ - الى اى مدى يقوم الرؤساء الاداريون باعطاء اوامر فى الحالات التى يتطلب الأمر منهم الطلب برفق ؟
				القيادة والتعاون الاختيارى :
				٧١ - الى اى مدى تتوافر صفات القيادة فى كل الرؤساء الاداريين ؟
				٧٢ - الى اى مدى توجد علاقة القائد بتابعيه بين كل الرؤساء والرؤوسين ؟
				٧٣ - الى اى مدى يسعى الرؤوسون الى الحصول على قادة غير رؤسائهم ؟
				٧٤ - الى اى مدى يشعر أفراد المشروع بروح التعاون من جانبهم ؟
				٧٥ - الى اى مدى يفهم الرؤساء رؤوسيتهم ويقدرّون ظروفهم ويساندونهم ويقدمون لهم المعونة والنصيحة فى حالات المصائب والمشكلات ؟
				٧٦ - الى اى مدى يشترك الرؤوسون مع الرؤساء فى إصدار القرارات التى تتعلق بأعمالهم ؟
				٧٧ - الى اى مدى يعتمد الرؤساء على سلطتهم الرسمية باصدار الأوامر ؟
				٧٨ - الى اى مدى يقوم الرؤساء بالاشراف المعتدل على رؤوسيتهم ؟
				٧٩ - الى اى مدى يعتمد الرؤساء على المنطق والحقائق لا على الحدس والتخمين ؟
				٨٠ - الى اى مدى يتهرب الرؤساء من المسئولية بالقائنها على رؤوسيتهم ؟
				٨١ - الى اى مدى يتحيز الرؤساء فى قراراتهم (تحيز دينى أو سياسى أو طبقى ٠٠٠) ؟
				٨٢ - الى اى مدى يركز الاداريون اهتمامهم على الترقية السريعة على حساب منصبهم الحالى؟

أسئلة استراتيجية	ج	ج	م	ض	ض
٨٣ - الى أى مدى ينظر الاداريون نظرة ضيقة للأمور ويركزون على الدقائق التفصيلية وبذلك يفقدون الاطار الكبير للموضوع ؟					
٨٤ - الى أى مدى يهمل الرؤساء الاداريون حياتهم الخاصة ؟					
٨٥ - الى أى مدى يشعر الرؤساء برغبة خفية لتغيير مهنتهم ؟					
٨٦ - الى أى مدى يؤمن الرؤساء الاداريون بأنه من الضروري ارشاد المرؤوسين وتوجيههم وابداء النصيح لهم وتعليمهم وتدريبهم ورفع روحهم المعنوية أم انهم يكتفون بتحديد مسئولية مرؤوسيهم ؟					
٨٧ - الى أى مدى يعرف كل الرؤساء مبادئ الاتصال والقيادة أم أن العلاقة السائدة علاقة عداة أو عدم اكتراث ؟ المعايير الرقابية :					
٨٨ - الى أى مدى تستخدم معايير رقابية لقياس درجة استخدام : ١ - المواد ؟ ب - الآلات ؟ ج - الوقت ؟ د - المجهودات ؟					
٨٩ - الى أى مدى تستخدم معايير رقابية لقياس مستوى الصورة الذهنية للمشروع عند : أ - موظفيه وعماله ؟ ب - مستهلكيه وعملائه ؟ ج - مورديه ؟ د - أصحاب رؤوس الأموال ؟ هـ - الهيئات الحكومية ؟ و - المجتمع بصفة عامة ؟					
٩٠ - الى أى مدى توجد معايير رقابية تغطى كل نشاطات المشروع ؟					
٩١ - الى أى مدى تستخدم الميزانيات التقديرية ؟ للادارات ولكل الأمور ؟					

ض ج	غن	م	ج	ج ج	اسئلة استراتيجية
					قياس الأداء :
					٩٢ - الى أى مدى يقتصر قياس الأداء على الملاحظة المباشرة ؟
					٩٣ - الى أى مدى تحوى التقارير النقط الاستراتيجية فقط ؟
					٩٤ - الى أى مدى تصور التقارير الانحرافات فقط ؟
					٩٥ - الى أى مدى تظهر التقارير امكنة الضغط والخطر وامكنة القوة والمسئولين عن هذا وذلك ؟
					٩٦ - الى أى مدى يتوافر فى التقارير المقدمة للإدارة العليا البساطة والوضوح والاختصار وامكان معرفة محتوياتها بسرعة ؟
					٩٧ - الى أى مدى تعتبر الانحرافات بين ما تم وبين ما يجب اتمامه بالنسبة لكل الأمور كبيرة دائما ؟
					٩٨ - الى أى مدى يتم معرفة الانحرافات وأسبابها أولا بأول ؟
					الرقابة الكلية على المشروع :
					٩٩ - الى أى مدى توجد رقابة على :
					١ - الأهداف ؟
					٢ - السياسات ؟
					٣ - الاجراءات ؟
					٤ - الميزانيات التقديرية ؟
					٥ - البرامج الزمنية ؟
					٦ - الهيكل التنظيمى ؟
					٧ - الهيئة الادارية ؟
					٨ - شبكة الاتصالات ؟
					٩ - العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ؟
					١٠ - المعايير الرقابية ؟
					١١ - قياس الأداء ؟
					١٢ - الانحرافات وأسبابها ؟

ض ج	ض	م	ج	ج	أسئلة استراتيجية
					<p>كشف تقييم الإداريين</p> <p>العقل المنتظم :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ترتيب عقلى - حكمة وبعد نظر - سرعة اتخاذ القرارات - نهائية القرارات (عدم تردد) <p>الابتكار :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المام حقيقى بالاتجاهات - القدرة على ابتكار حلول جديدة <p>المرونة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على التكيف فى الوقت المناسب - قدرته الشخصية واتجاهاته نحو التغيير <p>الشعور بالقيم :</p> <ul style="list-style-type: none"> - القدرة على ادراك الأهمية النسبية للأمور - القدرة على التفكير فى الأساسيات <p>المبادرة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاستقلال فى التفكير - الاعتماد على النفس فى بدء التنفيذ <p>الاتصال :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قدرة على إيصال الأفكار بوضوح - قدرة على الاقناع <p>رد الفعل العصبى :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قدرة على التصرف فى الأوقات العصبية - حسن التصرف

الفصل الخامس والثلاثون

مبادئ الإدارة (ملخص)

الهدف من هذا الفصل تجميع مبادئ
الإدارة التي تمت معالجتها في هذا الكتاب
في إطار واحد • وقد تم تقسيم هذه
المبادئ الى خمسة مجموعات : اتخاذ
القرارات ، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ،
الرقابة • طبقا للتقسيم الوارد في هذا
الكتاب •

أولا — مبادئ اتخاذ القرارات

نلخص فيما يلي المبادئ الأساسية في اتخاذ القرارات :

مبدأ اتخاذ القرارات :

إن جهود الأفراد وتصرفاتهم قد تكون نتيجة للتفكير والاختيار ، أو
مجرد رد فعل أوتوماتيكي أو نتيجة للاشعور • فإذا كانت جهود
الأفراد وتصرفاتهم نتيجة التفكير والاختيار ، قيل ان « الأفراد
اتخذوا قرارا » •

مبدأ تغلغل القرارات :

اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع أوجه النشاط
الإداري والفني في أى مشروع أو منظمة •

مبدأ التفكير المركب :

للوصول الى أعلى مستوى من القرارات الممكنة انسانيا يجب أن
يكون التفكير منطقيا وابتكاريا في الوقت نفسه •

مبدأ التفكير المنطقي :

لكي يكون التفكير منطقيا يجب أن يكون خاليا من التناقض والأغلاط وأن يكون دقيقا واضحا .

مبدأ « الانطلاق الفكري » :

للحصول على أكبر كمية ممكنة من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري .

مبدأ الحقائق :

تعتبر الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار . وبدون « الحقائق » يصبح القرار خاطئا سقيما .

ثانيا - مبادئ التخطيط

مبدأ أولوية التخطيط :

لكي يتم تنفيذ الأعمال على أحسن وجه ، يجب أن يسبق التخطيط التنفيذ . فالجهودات الفكرية تقل الى أقل مستوى ممكن عن طريق تخطيط الأعمال قبل تنفيذها : تخطيط المطلوب عمله ، كيف يتم ، وأين يتم ، ومتى يتم .

مبدأ الهدف :

تحديد الأهداف من المستلزمات الضرورية قبل القيام بأي عمل والا لكانت الجهودات ضائعة . فتحديد الأهداف الأساسية بوضوح يحكم اتجاه الأعمال في المشروع .

مبدأ وحدة الهدف :

كل خطة في المشروع يجب أن تساهم بشكل ايجابي في تحقيق أهداف المشروع الأساسية .

مبدأ افتراضات التخطيط :

تتوقف فاعلية التخطيط على مدى مطابقة الافتراضات عن المستقبل للمستقبل نفسه .

مبدأ تغلغل التخطيط :

التخطيط نشاط يقوم به كل مدير فليس التخطيط مقصورا على المستويات الادارية العليا ، ولكن كل مدير يقوم بالتخطيط في حدود مستواه الادارى .

مبدأ تكوين السياسات :

السياسات الواضحة والمحددة ضرورية لزيادة الكفاية والفاعلية الادارية فهي تقلل من المجهود الذهني في الظروف المشابهة .

مبدأ تقسيم العمل :

ان تقسيم العمل سواء كان يدويا أو عقليا يؤدي الى تحسن في نوع الانتاج وزيادة في كميته .

مبدأ الانتاج الكبير :

ان الانتاج الكبير غالبا ما يؤدي الى الاقلال من التكاليف للوحدة .

مبدأ التبسيط :

ان انتاج سلعة واحدة أو مجموعة محدودة من السلع غالبا ما يؤدي الى الاقلال من التكاليف والى تحسين نوع الانتاج .

مبدأ التتميط :

تزيد الكفاية الانتاجية اذا استخدمت المعايير النمطية أو المواصفات القياسية للأجزاء التامة الصنع .

مبدأ اقرار الاجراءات :

الاجراءات المحددة عن الطريقة التفصيلية لتنفيذ الأعمال ضرورية لزيادة الكفاية والفاعلية الادارية فهي تقلل من المجهود الذهني والجسماني في الظروف المشابهة .

مبدأ بساطة الاجراءات :

كل العمليات غير الضرورية يجب إلغاؤها . وبالنسبة للعمليات التي تقرر ابقاؤها يجب أن تتم بأسهل طريقة ممكنة عمليا .

مبدأ التوقيت :

تحديد البداية والنهاية الزمنية لمختلف الأعمال يزيد من الكفاية والفاعلية الادارية .

مبدأ مرونة الخطة :

لكي تكون الخطط نافعة يجب أن تتوافر فيها المرونة لمقابلة التغييرات دون أحداث تعديلات جوهرية .

مبدأ التكيف بالظروف المحيطة :

لكي يكون المشروع ناجحا يجب التكيف بالظروف المحيطة كما يجب ان يتقدم الى الامام فلا يمكن أن يكون المشروع في سكون .

ثالثا - مبادئ التنظيم

مبدأ ضرورة التنظيم :

إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل واحد وجب تقسيم الواجبات بينهم وجعل كل فرد مسئولا عن جزء من هذه الواجبات مع اعطائه السلطة اللازمة للقيام بواجباته .

مبدأ هدف التنظيم :

يهدف التنظيم الى صهر الجهود الجماعية في قالب واحد للوصول الى الهدف أو الأهداف المشتركة دون احتكاك أو تضارب .

مبدأ التخصص وتقسيم العمل :

ان التخصص وتقسيم العمل سواء كان يدويا أو عقليا يؤدي الى سرعة تنفيذه وزيادة كميته وتحسن في درجة أدائه .

مبدأ الوظيفة :

يجب أن يتم تنظيم المشروع على أساس الوظائف (الأعمال المطلوب القيام بها) وليس حول الأشخاص .

مبدأ وحدة الهدف :

ان الأهداف الفرعية لكل الوحدات الادارية يجب أن تكون متفقة ومتناسقة مع الأهداف الأساسية في المشروع .

مبدأ التجانس فى الأعمال :

لكى يتم سير الأعمال فى أية منظمة على خير وجه وبدون احتكاك أو تعارض يجب تجميع الأعمال المتشابهة أو التى تتعلق بعضها ببعض بصفة مباشرة فى وحدة واحدة .

مبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية :

يجب أن يكون الشخص مسئولا عن كل الأعمال التى تدخل فى نطاق سلطته والعكس صحيح فيجب اعطاء السلطة للشخص بقدر الأعمال المسندة اليه . فالسلطة والمسئولية توأمان .

مبدأ نطاق الاشراف :

لا يمكن لأى رئيس ادارى أن يشرف الا على عدد محدود من المرؤوسين .

مبدأ وحدة الرئاسة :

يجب الا يكون أى شخص مرؤوسا الا لشخص واحد والا حدث احتكاك وتعارض .

مبدأ تفويض السلطة :

يجب أن تفوض السلطة الى المستويات الادارية السفلى بقدر الامكان .

مبدأ قصر خط السلطة :

تزيد الكفاية والفاعلية الادارية كلما قلت المستويات الادارية فى المنظمة ، حيث تقل المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين .

مبدأ التحديد الواضح للمسؤوليات والسلطات :

يجب أن تحدد الواجبات والسلطات والمسؤوليات والعلاقات فى أية منظمة تحديدا كتابيا واضحا ومعروفا من الجميع .

مبدأ ملاءمة التنظيم :

ان تغير العمل أو طبيعته أو نوعه أو كميته أو طريقته يحدث نوعا من الضغط على الهيكل التنظيمى ليقابل هذا التغيير ، وغالبا ما يتطلب الأمر اعادة التنظيم :

مبدأ مرونة التنظيم :

يجب أن يكون التنظيم مرنا أى يسمح بمقابلة التغيرات دون احداث تعديلات جوهرية فى الهيكل التنظيمى .

مبدأ فاعلية التنظيم :

ان الاختبار الوحيد لفاعلية أى تنظيم هو الوصول الى الأهداف مع عدم وجود احتكاك أو تضارب بين أفراد الهيكل التنظيمى .

مبدأ توصيف الاشخاص الاداريين :

لكى يكون التنظيم موضوعيا فانه يجب أن تحدد الشروط الواجب توافرها فى شاغلى المناصب الادارية من واقع الأوصاف الوظيفية حتى يمكن اختيار الأشخاص الذين تتوافر فيهم الشروط المنصوص عليها .

مبدأ التنبؤ بكيان الهيئة الادارية :

لكى يستمر المشروع ناشطا مزدهرا ، فانه من الضرورى التنبؤ بالمناصب التى ستخلو فى المستقبل القريب والبعيد مع الاستعداد لها فى الهيئة .

رابعاً - مبادئ التوجيه

مبدأ ضرورة التوجيه :

توجيه الاداريين لمؤوسيتهم ضرورى لاتمام الأعمال على حير وجه . فاتمام الأعمال لا يحدث عرضا ، وانما يحدث بتوجيه الرئيس وارشاده للمؤوسين فهو بمثابة القائد لهم : يشرح لهم ، ويعلمهم ، ويدربهم ، ويرفع من روحهم المعنوية ، للحصول على تعاونهم الاختيارى فى سبيل تحقيق الأهداف المشتركة .

مبدأ ارتباط التوجيه :

يرتبط التوجيه بعناصر الادارة الأخرى - التخطيط والتنظيم والرقابة - ارتباطا وثيقا . وأى ضعف أو خلل فى احدهما ينعكس أثره بسرعة فى التوجيه .

مبدأ الاتصال الجيد :

للحصول على الكفاية والفاعلية فى الاتصال يجب (١) تكييف المعلومات على أساس المرسل اليه (٢) ارسال المعلومات فى وحدات صغيرة (٣) معرفة المرسل لرد فعل المرسل اليه (٤) وضوح الرسالة وعدم قابليتها للتأويل (٥) عدم التعارض مع التسلسل الرئاسى .

مبدأ الاتصال السليم :

لا يعتبر عدم الكلام انصاتا ، ولكن الانصات تجاوب مع الشخص المتكلم وفهم لما يقوله ولما يقصده وامراك لما لم يقله .

مبدأ فاعلية الأوامر :

لا يقاس نجاح الإداري بعدد الأوامر التي يعطيها لرؤوسيه أو بارتفاع صوته أو صرامة لهجته ، وإنما بمدى تقبل رؤوسيه لاحتويات الاتصال .

مبدأ ضرورة القيادة الإدارية :

يتوقف الوصول الى الهدف (أو الأهداف) في أية منظمة على كفاءة القيادة الإدارية ومدى استعدادها لتهيئة الجهود الجماعية في الوصول الى الأهداف المشتركة .

مبدأ أساس القيادة :

توافر صفات القيادة في شخص لا يمكن أن يجعل منه قائدا . لا يعتبر القائد قائدا لأنه ذكي أو مفكر أو مخلص وإنما لأن ذكائه وأفكاره وإخلاصه تعتبر في نظر أعضاء المجموعة ضرورية للحصول على الأهداف المشتركة للمجموعة .

مبدأ طبيعة التعاون الاختياري :

التعاون الاختياري شعور عاطفي للمجموعة ، فلا يمكن للقوة والسلطة الرسمية خلق روح التعاون الاختياري لاتمام الأعمال .

مبدأ النظام :

لكي تتم الأعمال على أحسن وجه يجب أن يسود النظام في المشروع . وأساس النظام الطاعة في تصرفات أفراد المنظمة " فالنظام تعبير عن اتفاق بين المشروع وقواه العاملة سواء كان هذا الاتفاق كتابيا أو شفويا :

مبدأ العقاب :

إن العقاب قد يكون رادعا للمنحرفين والمخطئين فهو يضمن تماثل الموظفين للحسد الأدنى من الأداء ولكنه لا يكون مشجعا على الابتكار والأداء الجيد .

مبادئ الرقابة

للرقابة مبادئ هامة ، نذكر منها :

مبدأ ضرورة الرقابة :

الرقابة ضرورية في اتمام الأعمال فلا فائدة من التخطيط اذا لم تكن هناك رقابة فعلية للتأكد من أن ما تم أو ما يتم مطابق لما أريد اتمامه .

مبدأ المعايير الرقابية :

ان أحسن طريقة للرقابة على أى عمل هي وضع معايير رقابية تستخدم كنمط أو كمقياس لأداء الأعمال اذ يمكن باستخدامها معرفة الانحرافات تمهيدا لتصحيحها .

مبدأ الرقابة بالاستثناء :

تزداد فاعلية الرقابة اذا ركز الاداريون اهتمامهم على «الانحرافات عن النتائج المتوقعة» ، وكذلك اذا تخلصوا في أعمالهم من تلك الأعمال التي يمكن جعلها روتينية (بالسياسات والاجراءات) حتى يستطيعوا ان يوجهوا كل وقتهم ومجهوداتهم الى الانحرافات (أو الاستثناءات) بين ما يحدث وبين ما يجب ان يحدث .

مبدأ التكامل في التقارير :

يجب أن تكون جميع الأرقام والاحصاءات وحدة واحدة متكاملة الأجزاء حتى تعطى صورة صحيحة للاحوال .

مبدأ الحساسية للانحرافات :

تزيد الكفاية والفاعلية الادارية اذا أظهرت الادوات الرقابية الانحرافات بسرعة وبدقة .

مبدأ الارتباط :

ترتبط الرقابة بجميع عناصر الادارة : التخطيط والتنظيم والتوجيه فأى ضعف أو خلل في أحدها ينعكس أثره على الرقابة ، ونلاحظ أنه ليس هناك رقابة بدون تخطيط .

مبدأ المرونة :

يجب أن تكون جميع الأدوات الرقابية في المشروع مرنة أى قادرة على تقبل التغيرات دون ضرورة احداث تعديلات أساسية .

خاتمة ..

حاولنا في كتابنا هذا المساهمة في تقدم علم الادارة بعرض الأصول والأسس العلمية في اطار متكامل معتمدين على الأفكار والمفاهيم الرئيسية التي اتفق عليها الكثيرون من الفقهاء في ظل اطار فلسفي يجمع بين العقل والمادة ، بين المثالية والمادية ، بين الفرد والمجتمع ، بين النظرية والتطبيق . ولذلك خرج هذا الكتاب كما يشعر القارىء - وله الطابع العلمى الفلسفى والطابع العلمى التطبيقى .

وبالرغم من اعترازا بهذا الكتاب إلا أننا نشعر أن العلم لا يقف عند حد معين ، فكلما زدنا في تحليل النظريات والأساليب شعربا بأن هناك الكثير ما زلنا نجهله ، وتصبح عملية القراءات والاضافات والتتقيقات مسألة ضرورية ومستمرة . ففى كل يوم تخرج المطابع فى العالم عشرات من الكتب عن أساليب الادارة ونظرياتها أو عن الدراسات الانسانية المتعلقة بالادارة .

ويزداد شعورى بالقلق عندما أقرأ أن مؤتمر قد عقد فى لوس انجيلوس بأمريكا (عام ١٩٦١) يجمع كبار علماء الادارة وينتهى المؤتمر ويظهر أنه لم يتم الاتفاق بينهم حول نظرية موحدة فى الادارة . يقول هارولد كونتز (أستاذ ادارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا ، لوس انجيلوس بأمريكا ومقرر المؤتمر) « ان اختلاف المناهج نحو نظرية الادارة قد أدى الى نوع حرب غابات مربكة ومحطمة » وفيما يلى ما قاله بالحرف الواحد :

« The variety of approaches to management theory has led to a kind of confused and destructive jungle warfaré.

كما يظهر من كتابه بعنوان « نحو نظرية موحدة فى الادارة » :

Toward a Unified Theory of Management, Mc Graw-Hill.

ويزداد شعورى بالألم عندما أتذكر أن معظم فراءاتى كتب أمريكية وانجليزية وأنه لم تتح لى فرصة زيارة روسيا أو قراءة التجربة الروسية فى الادارة باللغة الروسية لكاتب روسى .. وعندما أقرأ عن الصين والتقاليد الصينية القديمة أجد نفسى فى زحمة من الانفعالات .. لقد توقفت كثيرا عند عبارة قرأتها للحكيم الصينى « كونفوشيوس » يقول فيها « تعامل مع عامة الناس كما لو أنك تؤدى فريضة دينية » (كتاب حكماء الصين ، لفؤاد محمد شبل ، دار المعارف ، الجزء الأول ، صفحة ٨٩) .. كما أنى أجد فائدة كبيرة ومتعة فى قراءة بعض كتب « الأمثال الشعبية » المصرية والسودانية والأمريكية وأحس أن بها فيضا من الحكم والمبادئ التى ترشد الناس فى معاملتهم فى ميادين الأعمال .

وتتضاؤل نفسى أمام الثروة الهائلة التى أجدتها فى القرآن والأحاديث الشريفة وأشعر أن الامام بالتعاليم الدينية قد يغنى عن دراسه قراءات متخصصة أو تجارب ميدانية فى الادارة ، ويزداد إيمانى بما أقوله دائما أن فهم الادارة يتطلب فهم الحياة بما فيها من تداخل وتركيب وتعقيد .

وأخيرا فانى مسئول مسئولية مطلقة عن توجه النقص والضعف والأخطاء فى الكتاب بالرغم من الجهود المضنى الذى بذلته وأبذله .. ان أوجه النقص والضعف والأخطاء (المطبعية وغيرها) ستبقى وعلاجها يتطلب وقتا أكبر ودراسات ميدانية متخصصة وجادة . فأى شخص يشارك المؤلف هذا الشعور ويستطيع اكمال البحث بما لديه من معرفة وخبرة وامكانيات فانى أشجعه . انى أشعر أنى وضعت علامات اضاءة فى طريق البحث .

كلمة أخيرة .. أرجو — يا عزيزى القارىء — أن تكون قد استفدت واستمتعت بقراءة هذا الكتاب .

المراجع

القسم الاول : مراجع عامة للكتاب في مجموعه

- Allen, Louis, Management and Organization.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1958.
- Anderson, Richard, Management Practices.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co. Inc. 1960.
- Barnard, C. I. The Functions of the Executive.**
Cambridge : Harvard University Press, 1951.
- Bowen, H., Social Responsibilities of the Business Man.**
New York : Harper & Bros., 1953.
- Brown, Alvin, Organization of Industry.**
New York : Prentice - Hall, 1917.
- Brownrigg, William, The Human Enterprise Process and its Administration.**
Alabama : University of Alabama Press, 1954.
- Burnham, James, The Managerial Revolution.**
Bloomington : Indiana University Press, 1960.

- Dale, Ernest, The Great Organizers.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co. Inc. 1960.
- Davis, Ralph C., The Fundamentals of Top Management.**
New York : Harper & Bros. 1952.
- Dean, J. Managerial Economics.**
New York : Prentice - Hall, 1951.
- Dimock, Marshall E. The Executive in Action.**
New York : Harper & Bros., 1945.
- Drucker, P., The Landmarks of Tomorrow.**
New York : Harper & Bros., 1959.
-, **The New Society.**
New York : Harper & Bros., 1950.
-, **The Practice of Management.**
New York : Harper & Bros., 1954.
- Hells, R. and Walton, C., Conceptual Foundations of Business, An Outline of the major Ideas Sustaining Business Enterprise in the Western World.**
Illinois : Richard Irwin, Inc. 1961.
- Fayol, Henri, General and Industrial Management.**
London : Sir Issac & Sons., 1949.
- Follett, Mary Parker, Dynamic Administration. (Eds., H. C. Metcalf and I. Urwick.**
New York : Harper & Bros., 1940.
- Fucius. M. and Terry, G. Introduction to Business.**
Illinois : Richard Irwin ; Inc., 1961.
- Gilberth, Lilian Evelyn, Management in the Home.**
New York, Dodd, Mead, 1954.
- Glover, John G. Fundamentals of Professional Manangement**
New York : Republic, 1954.
- Haire, M., Psychology in Management.**
New York : Mc. Graw - Hill, 1956.
- Holden, P.; Fish, L.; and Smith H., Top Management Organization and Control.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc., 1948.
- Harley, Morris, Business Administration.**
New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1960.
- Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril, Principles of Management.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1955.

-**Readings in Management.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc., 1959.
- Lealy, Philip. ed, Public Relations Handbook. Second Edition.**
New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1962.
- Likert, Rensis. New Patterns of Management.**
New Jersey : Prentice - Hall, 1961.
- Lepawsky, Albert, Administration - The Art and Science of Organization and Management.**
New York : Alfred A. Knopf, Inc., 1949.
- Maynard, H. B., Top Management Handbook.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc., 1960.
- Mc Farland, Dalton, Management Principles and Practices.**
New York : Macmillan, 1958.
- Newman, William and Logan, James, Business Policies and Management.**
Cincinnati : South - Western Publishing Co., 1959.
- Newman, William H. Administrative Action.**
New York : Prentice - Hall, 1951.
- Newman, W. and Summer, C., The Process of Management : Behavior and Practice.**
New Jersey : Prentice - Hall, 1961.
- Niles, Mary Cushing, The Essence of Management.**
New York : Harper and Brothers, 1958.
- Randall, C. B., The Folklore of Management.**
Boston : Little Brown and Co., 1961.
- Schumpeter, Joseph A., Theory of Economic Development.**
Cambridge : Harvard University Press, 1934.
- Sheldon, Olivier, The Philosophy of Management.**
London : Sir Issac Pitman & Sons., 1923.
- Simon, H. A., Administrative Behavior.**
New York : Macmillan Co., 1947.
- Simon, H. A. Smithburg, D. W.; Thompson, V. A., Public Administration.**
New York : Alfred A. Knopf, Inc., 1950.
- Society for Advancement of Management, Advanced Management.**
New York : 74 Fifth Ave. (Monthly).

Stephenson, H. (ed.) Handbook of Public Relations.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1960.

Targets For Management; General Management Series No. 177.
New York : American Management Association, 1955.

Taylor, Frederick W. Scientific Management.
New York : Harper & Bros. 1947.

....., **Testimony Before the House of Representatives.**

Tead, Ordway. The Art of Administration.
New York : Mc Graw - Hill Book Co. 1951.

Terry, George, Principles of Management.
Illinois : Richard Irwin, Inc., 1956.

Veblen, T., Absentee Ownership and Business Enterprise in recent times.
New York : Huebsch, 1938.

....., **The Theory of the Leisure Class.**

Urbs, Auren, The Efficient Executive.
New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1957.

Urwick, Lyndall, The Elements of Administration.
New York : Harper & Bros., 1944.

Urwick, L. and Brech, The Making of Scientific Management Vol. III. Th

Hawthorne Investigations.
London : Sir Issac Pitman & Sons., 1952.

Wheeler, Bayard, Business : An Introductory Analysis.
New York : Harper & Row, Publishers, 1962.

القسم الثاني : مراجع خاصة بكل موضوع على حده

اتخاذ القرارات

Bross, Irwin D. : Design for Decision.
New York : Mac Millan Publishing Co., 1953.

Burlingame, R., Engines of Democracy; Inventions and Society in Mature America.

New York : Charles Scribner's Sons, 1940.

Crawford, Robert, The Technique of Creative Thinking.

New York : Hawthorn Books, Inc., 1954.

Guilford, J., « Creativity », American Psychologist, September 1950.

Herrmann, C.C. and Magee, J. F., « Operation Research for Management » Readings in Management, ed. Koontz & O'Donnell,

New York : Mc Graw - Hill Book Company.

Holland, Maurice : Management's stake in research.

New York : Harper & Bros., 1958.

Mumford, Lewis, Technics and Civilization.

New York : Harcourt, Brace and company, 1938.

Osborn, Alex, Applied Imagination : Principles and Procedures of Creative thinking. Revised Edition.

New York : Charles Scribner, Sons, 1957.

Simon, Herbert, The New Science of Management Decision.

New York : Harper & Brothers, 1960.

Tannenbaum, « Managerial Decision Making ». Managerial Marketing, eds. Kelley, E. and Jager, W.

Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1958.

التخطيط

Hempel, E.H., Top Management Planning.

New York : Harper & Bros., 1945.

Knight, F. H., Risk, Uncertainty and Profit.

Boston : 1921.

Murphy, Leo, « Key Question on General Management Tasks » Advanced.

Resources. Article Separately Published by the Author, Consultant in Management, October, 1959.

Murphy, Leo, New Developments in Policy Writing, Marchalling Managerial Management Policy, New York.

Leys, W. A. R., Ethics for Policy Decision.

New York : Prentice - Hall, 1953.

Smith, George Albert, and Christesen, C. Roland, Policy Formulation and Administration.

Illinois : Richard Irwin, Inc., 1953.

التنظيم

- Alford, L., Principles of Industrial Organization.**
New York : Roland Press Co.
- Bethel, L.L. ; et. al., Industrial Organization and Management.**)
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1950.
- Brown., Alvin Organization of Industry.**
New York : Prentice - Hall, Inc., 1947.
- Brown, Wilfred, Exploration in Management.**
London : Heine Mann, 1960.
- Cordiner, Ralph, New Frontiers For Professional Managers.**
New York : Mc Graw - Hill Book, 1956.
- Dale, E. Planning and Developing the Company Organization.**
New York : American Management Association 1952.
- Dale, Earnest and Urwick, Lyndall, Staff in Organization.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1960.
- Mooney, J. D., The Principles of Organization.**
New York : Harper & Bros., 1947.
- Sprigel, W. R., and Davies, E. C., Principles of Business Organization.**
New York : Prentice - Hall, Inc., 1952.
- Petersen, Elmore and E. G. Plowman, Business Organization and Management.**
Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1953.
- Russell, B. Authority and the Individual.**
New York : Simon & Schuster, 1949.
- Urwick, Lyndal, Patterns of Organization.**
Manchester, England : Manchester Press, 1946.
- Whyte, William H. J. P. The Organization Man.**
New York : Doubleday Anchor Books, 1956.

التوجيه

- Carnegie, Dale, Public Speaking.**
- Brennan, Communication in Business.**
- Browne, C. G. and Cohn, Thomas S., The Study of Leadership.**
Illinois : The Interstate Printers and Publishers; Inc. 1956.

- Heron, A. R. Sharing Information With Employees.**
Stanford, California : Stanford University Press, 1942.
- Leavitt, Harold J. Managerial Psychology : An Introduction to Individuals, Pairs, and Groups in Organization.**
Chicago : University of Chicago Press. 1958.
- Mace, M., The Growth and Development of Executives.**
Cambridge, Mass : Harvard University Press.
- Tead, O., Art of Leadership.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1953.
- Tracey, William, « What Stops our Communication » Advanced Management,**
April 1960.

الرقابة

- Barnes, Ralph M., Motion and Time Study, (4th ed.) John Wiley & Sons, Inc. 1959.**
- Bartizal, J. R. Budget Principles and Procedures.**
New York : Prentice - Hall, Inc.
- Glenn, W. Budgeting, Profit Planning and Control.**
New Jersey : Prentice - Hall, 1958.
- Glover, John G., Managerial Control.**
New York : Ronald Press, 1937.
- Rose, T. G. Business Charts (5th. ed.) .**
London : Sir Issac Pitman & Sons, Ltd.
- Schell, Erwin H. The Techniques of Executive Control.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1950.
- Willsmore, A. W. Business Budgets and Budgeting Control.**
London : Sir Issac Pitman, 1960.

ادارة الإنتاج

- Alford, L. P. and Bangs, John, Production Handbook.**
New York : The Ronald Press Co. 1953.
- Alford, L. P. and Beatty, H. R. Principles of Industrial Management.**
New York : Ronald Press Co., 1951.
- Bethel, Lawrence; Atwater, Franklin; Smith, George; and Stackman, Harvey Jr. Industrial Organization and Management.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co. Inc., 1962.

- Puffa, Elwood S. Modern Production Management.**
New York : London, John Wiley & Sons, Inc. 1961.
- Folts, Franklin E., Introduction to Industrial Management Text, Cases, and Problems. Fifth Edition.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1963.
- Mayer, Raymond : Production Management.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1962.
- Moore, Franklin G. : Production Control. (2 nd ed.).**
New York : Mc Graw - Hill Book Company, 1959.
- Moore, F., Manufacturing Management.**
Illinois : Richard Irwin, 1953.
- Nadler, Gerald, Work Simplification.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1957.
-, **Motion and Time Study.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1955.
- Spiegel , W. R. and Landsburgh, Industrial Management.**
New York : John Wiley & Sons Inc. 1955.

ادارة التسويق

- Alderson, Wroe, Marketing Behavior and Executive Action.**
Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, 1957.
- Brown, Lyndon O., Marketing and Distribution Research. (3rd ed.).**
New York : The Ronald Press Co. 1955.
- Canfield. Bertrand R. Salesmanship : Practices and Problems. (3rd ed.).**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc., 1958.
- Clark, Lincoln, Consumer Behavior : Research on Consumer Reactions.**
New York : Harper & Bros. 1958.
- Converse, P. D. and Huegy, H. W. The Elements of Marketing.**
New York : Prentice - Hall, Inc., 1952.
- Cox, Reavis and Alderson, Wroe (eds)., Theory in Marketing.**
Chicago : Richard Irwin, Inc., 1949.
- Fayerweather, John., Management of International Operations**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1960.
- Hepner, Harry W., Modern Advertising Practices and Principles.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1956.

- Kelley, Eugene and Lazer, William, Managerial Marketing.**
Homewood, Illinois : Richard Irwin, Inc., 1958.
- Lazo, Hector and Corbin, Arnold, Management in Marketing : Text and Cases.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1961.
- Maynard, Harold H. and Beckman, Theodore N., Principles of Marketing.**
New York : The Ronald Press Co., 1957.
- Maynard, H. H. and Nolen, H. C. Sales Management.**
New York : Harper & Bros., 1953.
- Mazur, Paul, The Standards We Raise.**
New York : Harper & Bros., 1953.
- Nystrom, Paul and Frey, Albert, Editors, Marketing Handbook.**
New York : The Ronald Press Company, 1948.
- Report of the Definitions Committee, Journal of Marketing, October, 1948.**
- Phelps, D. M. Sales Management : Policies and Procedures.**
Illinois : Richard Irwin, Inc., 1951.
- Phillips, C. F. and Duncan, D. J. Marketing Principles and Methods.**
Illinois : Richard Irwin, Inc., 1956.
- Tosdal, Harry R. Introduction to Sales Management. Fourth edition.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1957.

الإدارة المالية

- Foulke, Roy : Practical Financial Statement Analysis (5th ed.).**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc., 1961.
- Howard, Bion B. and Upton Miller : Introduction to Business Finance.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1953.
- Lindsay, R. and Sametz, A. : Financial Management.**
Homewood, Illinois : Richard Irwin, 1963.

إدارة الأفراد

- Flippo, Edwin : Principles of Personnel Management.**
New York : Mc Graw - Hill Co., Inc., 1961.
- Jucius, M. J. Personnel Management.**
Illinois : Richard Irwin, 1955.
- Isanham, E (ed.) Job Evaluation.**
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1955.

Roethlisberger, F. J. Management and Morale.
Cambridge : Harvard University Press, 1941.

Scott, W. D., Clothier, R. C. and Spriegel, N. R. Personnel Management. (5th.ed)
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1954.

Scott, Walter D., Clothier, Robert C., Spriegel, W. : Personnel Management : Principles, Practices, and Point of View Sixth Edition.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc. 1961.

Yoder, Dale. Personnel Management and Industrial Relations.
New York : Prentice - Hall, Inc., 1948.

Pigors, Paul, and Myers, Charles ; Personnel Administration. (4th ed.).
New York : Mc. Graw - Hill Book Co., 1961.

إدارة الخدمات المكتبية

Leffingwell, W. and Robinson : Textbook of Office Management.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc 1950.

Odell, M. and Strong E. : Records Management and Filing Operations.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., Inc., 1947.

Strong, E. : Increasing Office Productivity.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1962.

الإدارة العامة

Bernstein, Marver : The Job of the Federal Executive.
Washington, D. C. : The Brookings Institution, 1958.

Dimock, Marshall Edward : Public Administration.
New York : Rinehart : 1958.

Gulick, and Urwick, L., Papers on the Science of Administration.
New York : Institute of Public Administration Columbia University.

Morestein Marx, Fritz : Elements of Public Administration.
New York : Prentice - Hall Inc., 1946.

Pfiffner, John M. and Presthus, Robert, Public Administration (4th ed.).
New York : The Ronald Press Co., 1960.

Simon, H. A., Smithburg, D. W.; and Thompson, V. A. Public Administration.
New York : Alfred A. Knoph., Inc., 1950.

Schull, Rebecca : Government at Work.
New York : Sterling Publishers  1962.

White, Dwight : The Study of Public Administration.
Garden City, N. Y. : Doubleday & Co., Inc., 1955.

White, Leonard, Introduction to the Study of Public Administration.
New York : The MacMillan Co., 1926.

Wilson, Woodrow : The Study of Public Administration.
Washington : Public Affairs Press, 1955.

ادارة الشركات العامة

Das, Nabagopal : The Public Sector in India.
London : Asia Publishing House, 1961.

Ganguly, D. : Public Corporation in a National Economy.
Calcutta : Bookland Private Ltd., 1962.

Hanson, A. : Nationalization, A Book of Readings.
London : George Allen and Urwin Ltd, 1963.

Kheras, S. : Government in Business.
London : Asia Publishing House, 1963.

Ramanadham, V. : Public Enterprise in Britain.
London : Frank Cass & Company Ltd, 1959.

....., Efficacy of Public Enterprise.
London : Allied Publishers Private Ltd, 1963.

Robson, William : Nationalized Industry and Public Ownership.
London : George Allen and Urwin Ltd, 1960.

**....., Public Enterprise, Development in Social Ownership and Control
in Great Britain.**
London : George Allen and Urwin Ltd, 1937.

**Thurston, John : Government Proprietary Corporation in the English Speaking
Countries.**

Cambridge, Massachussets, Harvard University Press.

Prakash, Om : The Theory and Working of State Corporations.
London : George Allen and Urwin Ltd, 1962.

Verney, D. : Public Enterprise in Sweden.
Liverpool University Press, 1959.

**United Nations : Some Problems in the Organization and Administration of
Public Enterprise in the Industrial Field.** New York, 1954.

ادارة الشرطة

Wilson, O. W. : Police Administration.
New York : Mc Graw - Hill Book Co., 1950.

Alexander, M. : Jail Administration.
Springfield, Illinois : Charles Thomas Publishers, 1957.

تطور الفكر الاداري

Taylor, F., The Scientific Management.
New York : Harper & Bros. 1947.

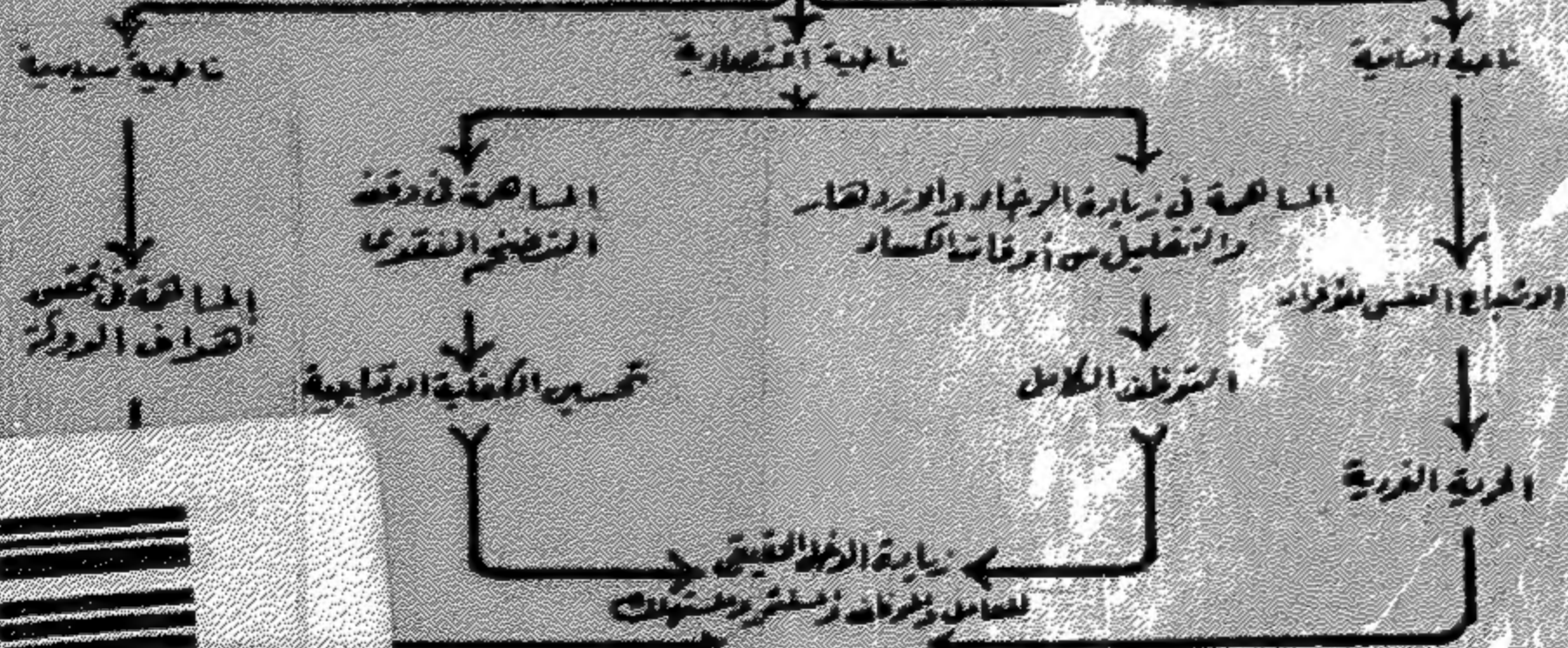
Fayol, Henri, General and Industrial Management.
London : Sir Issac Pitman, 1949.

Sheldon, Olivier, The Philosophy of Management.
London : Sir Issac Pitman, 1923.

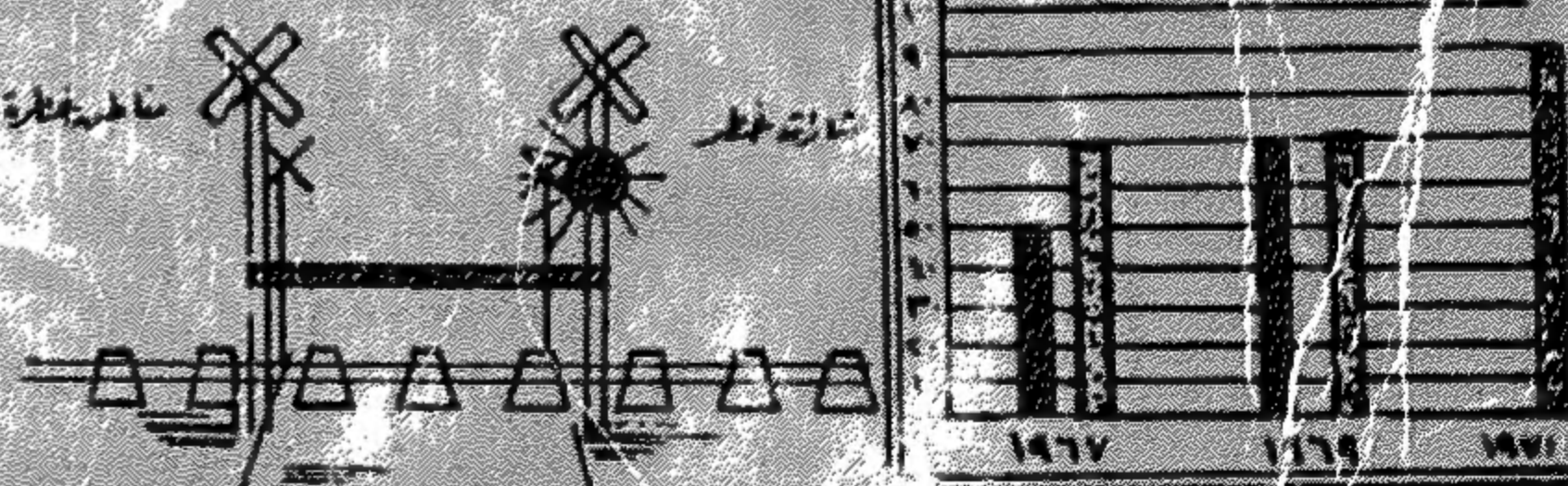
Urwick, L., The Elements of Administration.
New York : Harper & Brothers. 1944.

Villers, History of Scientific Management.

المسؤولية الاجتماعية للإدارة



العمليات	عدد البريد المطلوبة	برنامج زمني للانشاج عن شهر
جزء رقم ١	٥١٠	
جزء رقم ٢	٥١٠	
جزء رقم ٣	٥١٠	
تجميع للأجزاء	٥٠٠	
عملية الطراد	٥٠٠	



الفكر الإداري المعاصر

المرحلة الأولى التأسيسية	المرحلة الثانية الرياضية	المرحلة الثالثة الاقتصادية	المرحلة الرابعة السياسية	المرحلة الخامسة القانونية	المرحلة السادسة العامة	
	تيموثي أليان Timothy Allan	شمالز باسك Schalzbach	ويبر Weber	فوليت Follett	فايون Fayon	تاينور Taylan
	تشيرشمان Churchman	جوتفريد Guttenberg	بدرارد Bernard	مايو Mayo	موني Monney	جيلبرت Gilbert
ديل Dale	ميلر + ستارن Miller & Stern	ديمن Dean	سايمون Simon	روثلينجر Rothlisberger	ايرويك Erick	جانغ Gantt

out 11-18-09 Alexandra

0447143